

Aalto-yliopisto  
Perustieteiden korkeakoulu  
Informaatioverkostojen koulutusohjelma

Olli Toivonen

# Tunneosaamisen merkitys muutostilanteissa

Diplomityö

Espoo 12. Tammikuuta 2016

Valvoja: Professori Matti Vartiainen

Ohjaajat: DI Tuukka Kostamo, TkT Paul Buhani

Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu Informaatioverkostot		DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ
Tekijä: Olli Toivonen		
Työn nimi: Tunneosaamisen merkitys muutostilanteissa		
Sivumäärä: 107	Päiväys: 12.01.2016	Julkaisukieli: suomi
Pääaine: Ihminen ja vuorovaikutus		Pääaineen koodi: IL3008
<p>Yhä tiukkana jatkuvassa taloustilanteessa yritys toisensa perään joutuu aloittamaan YT-neuvottelut ja etsimään säästöjä. Kilpailuvaltiksi ja yrityksen hengissäpysymisen ehdoksi on tullut kyky uudistua ja muuttua. Tämä tarkoittaa usein muuttuvia organisaatorakenteita, muuttuvia työtehtäviä, uusia työskentelytiloja ja vaihtuvia työkavereita. Organisaatioiden on pystyttävä jollain tavoin hallitsemaan näitä muutosprosesseja, jotta työntekijät pysyisivät mahdollisimman tehokkaina ja työkykyisinä sekä muutosprosessien aikana kuin myös niiden jälkeen.</p> <p>Tutkijat ovat osoittaneet, kuinka tunteet vaikuttavat lukuisin eri tavoin ihmisten päivittäisessä elämässä niin päätösten tekemiseen kuin informaation tulkitsemiseen. Tunteet ovat jatkuvasti läsnä organisaatioiden arjessa ja varsinkin muutokset voivat saada työntekijöissä aikaan voimakkaitakin tunnereaktioita. Ratkaisuksi tunteiden huomioimiseen tarjotaan tunneosaamista, jota Atlantin toisella puolella ollaan jo viemässä kauppakorkeakoulujen kursseille.</p> <p>Työssäni tutkin tapaustutkimuksen avulla tunneosaamisen merkitystä muutostilanteissa, ja millä tavoin tunteiden huomioiminen muutoksessa vaikuttaa työntekijöiden toimintakykyyn. Tutkimuskohteenani oli valmennusyhteistyö organisaatio A:n ja yritysvalmennusyritys Milestonen välillä. Yhteistyön aikana A:n koko esimieskunta on käynyt läpi muutosjohtamisen valmennukset. Tutkimukseni koostui Milestonen toimintaperiaatteisiin tutustumisesta, yhden valmennuspäivän seuraamisesta sekä A:n henkilöstön kehittämispäällikön ja valmennuspäivään osallistuneiden esimiesten haastatteluista.</p> <p>Tutkimukseni tuloksissa esitetään miten esimiehet ovat oivaltaneet tunteilla olevan luonnollinen rooli muutoksissa, ja mitä hyötyä tästä oivalluksesta on heille ollut. He ovat pystyneet ymmärtämään alaistensa sekä omia reaktiotaan paremmin ja osanneet suhtautua niihin uudella tavalla. Tuloksissa osoitetaan lisäksi, mitä konkreettisia hyötyjä esimiehet ja organisaatio A ovat saaneet alettuaan systemaattisesti kuunnella työntekijöidensä huolia. Esimiehet ovat pystyneet kohdentamaan viestintäänsä paremmin ja vääriltä huhuilta on päästy ajoissa katkaisemaan siivet. Alaiset ovat tulleet kuulluiksi, ja he ovat pystyneet paremmin keskittymään töihinsä.</p> <p>Työni tuloksissa esittelen myös mistä onnistunut ja osallistava tunneosaamisen valmennus koostuu. Tietoa ei yritetä kaataa osallistujien päähän ylhäältä käsin, vaan ihmisten osallistaminen ja heidän oivalluttamisensa ovat valmennuksen keskiössä. Valmentajan rooli on tärkeä, mutta oleellista on saada valmentettavat itse ajattelemaan ja oivaltamaan uusia tapoja toimia. Lisäksi esittelen 10 onnistumisen elementtiä, joiden näen vaikuttaneen tunneosaamisen jalkautukseen organisaatiossa.</p>		
Työn ohjaajat: DI Tuukka Kostamo, TKT Paul Buhani		
Työn valvoja: Prof. Matti Vartiainen		
Asiasanat: tunteet, tunneosaaminen, muutosjohtaminen, valmentaminen, osallistaminen.		

Aalto-university School of science Information networks		Abstract of the Masters thesis
Author: Olli Toivonen		
Subject of the thesis: The significance of emotional intelligence in change		
Pages: 107	Date: 12.01.2016	Publishing language: finnish
Major subject: Human and interaction		Major subjects code: IL3008
<p>Economic situation continues to be really tough and firm after firm is forced to cut down costs and start co-operation negotiations. Businesses competitiveness is more and more based on their ability to renew and change. This often means swift changes in organization structures, new work tasks and work spaces, and new colleagues. Organizations need to control these change processes in a way that their employees can stay efficient and capable to work, both during the change and after it.</p> <p>Researchers have shown how emotions effect peoples normal lives in multiply different ways. Emotions for example effect our decision-making and how we interpret information. Emotions are always present in the daily life of organizations and changes can cause strong emotional feelings in workers. Emotional intelligence has been offered as a solution. Business universities in the United States have already incorporated it to their curriculums.</p> <p>In my research I had a case study where I was searching for the significance of emotional intelligence in changes and what kind of effect it has on employees' performance if their emotions are taken in account. The area of study was a coaching collaboration between organization A and coaching company Milestone. During this cooperation A's managing and superior staff had went through change management coaching. In my research I studied Milestone's principles, participated in one coaching day and interviewed A's HR director and the managers who participated in that coaching day.</p> <p>Results show that managers have realized that emotions have a natural role in changes, and what benefits they have gained through this realization. They have been able to understand better how they themselves and their employees behave and react. They have also learned to deal with these reactions in a new way. I also show what concrete benefits the supervisors and organization A have gained after they started to systematically listen to their employees concerns. Managers have been able to aim their communication better and to catch rumors right in the beginning. Employees' views have been taken into account and they have been able to concentrate better into their work tasks.</p> <p>I also show what makes up a succeeding and participating coaching process. Information and knowledge is not poured onto participants from above, instead they have been involved. Getting the participants to grasp new ideas is in the center of the coaching. The role of a coach is also important but the crucial thing is to get the participants to think by themselves and to grasp new ways to perform. In the end I also introduce 10 elements of succes, which have been effecting the deployment of emotional intelligence in organization A.</p>		
Instructors: DI Tuukka Kostamo, D. Sc. (Tech) Paul Buharist		
Supervisor: Prof. Matti Vartiainen		
Key words: emotions, emotional intelligence, changemanagement, coaching, participating		

## ALKUSANAT

Nuoresta miehestä pitäen minua on kiinnostanut ihmisten väliset dynamiikat ja ne asiat, joista hyvä johtajuus ja johtaminen muodostuvat. Erityisellä tavalla mielenkiintoni on ollut ihmisten kohtaamisessa, motivoinnissa ja innostamisessa.

Olen suunnattoman kiitollinen Mikko Aallolle, Elina Aaltolaiselle ja Milestonelle mahdollisuudesta päästä tutkimaan tunneosaamisen merkitystä muutostilanteissa. Prosessi oli raskas, mutta sain voimaa siitä, että koin tutkimani aiheen tärkeäksi ja merkityksekkääksi. Minulla on etuoikeutettu olo mahdollisuudesta, jonka tarjositte.

Haluan kiittää Paul Buhania ja Tuukka Kostamoa kärsivällisestä ja alati kannustavasta ohjauksesta läpi pitkähkön prosessin. Annoitte minun kasvaa diplomityöntekijänä ja ohjasitte minua lempeästi eteenpäin. Kiitos lukuisista keskusteluista, parannusehdotuksista ja kommenteista. Kiitos lämpimistä sanoista, jotka rohkaisivat jatkamaan matkaa. Haluan kiittää myös valvojaani Matti Vartiaista tärkeistä vinkeistä loppusuoralla. Ne auttoivat minua nostamaan työni vielä uudelle tasolle.

Prosessini oli pitkä ja sen varrelle mahtui monia onnistumisia, mutta myös synkempiä ajanjaksoja. Ohjaajieni lisäksi haluan kiittää veljeäni Villeä sekä Ainoa tärkeästä tuesta ja avusta haaksirikkojen aikana. Kiitos vanhemmilleni, jotka ovat aina uskoneet minuun. Kiitos isä siitä suuresta tuntimäärästä, jonka halusit käyttää minun auttamiseeni työni viimeistelyssä, vaikka tiedän aikataulujesi olleen rankkoja.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin upealle vaimolleni Annille. Kiitos rakkaudestasi ja huolenpidostasi. Kiitos että olet ottanut minut kiinni, kun olen ollut kaatumassa. Pitkään tässä meni, mutta nyt minä kulta oikeasti valmistun.

Espoo, 12. Tammikuuta 2016

Olli Toivonen

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2. Tutkimusote ja tutkimusprosessi .....	9
1.3. Diplomityön rakenne .....	11
<b>2. TUNTEET .....</b>	<b>12</b>
2.1. Tunteet – mitä ne ovat?.....	13
2.2. Ihmiskuva: tunteet ja rationaalisuus .....	14
2.3. Tunteet organisaatiossa.....	16
2.4. Yksilöiden tunteet organisaatiomuutoksissa.....	18
2.5. Tunnekaappaus .....	21
<b>3. TUNNEOSAAMINEN (tunneäly).....</b>	<b>22</b>
3.1. Tunneosaaminen ratkaisuna muutosprosessiin .....	24
3.2. Tunneosaamisen valmennus.....	25
3.2.1. Cherniss & Goleman – Tunneosaamisen kehittäminen.....	26
3.2.2. Boyatzis – Itseohjautuvuus muutoksessa ja oppimisessa .....	32
3.2.3. Gibson – Harjoitus tunteiden tunnistamisesta ja käsittelystä .....	35
3.3. Teorian käyttö tutkimuksessani.....	37
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>39</b>
<b>5. CASE - YHTEISTYÖN OSAPUOLET.....</b>	<b>45</b>
5.1. Henkilöstön kehittämispäällikkö Maija .....	46
5.1.1. Halu toimia ihmisten kanssa .....	47
5.1.2. Maija ja tunteet.....	48
5.2. Milestone ja Elina .....	49
5.2.1. Tunteiden synty Milestonen mukaan .....	52
5.2.2. Huolityöskentely ja oivalluttaminen .....	53
5.2.3. Tunneosaamisen valmennus .....	54

5.2.4. Rationaalisuuden palautus.....	55
5.2.5. Elina asiakkaan silmin.....	57
<b>6. YHTEISTYÖN HEDELMIÄ.....</b>	<b>60</b>
6.1. Yhteistyön alku.....	60
6.2. Mitä on tapahtunut isossa kuvassa.....	62
6.3. Huolityöskentely.....	64
6.3.1. Huolityöskentelyn hyödyt.....	66
6.4. Muutoksen tunnekaäyrä.....	68
<b>7. NEXT STEP IT –VALMENNUS.....</b>	<b>70</b>
7.1. Valmennuksen lähtötilanne.....	71
7.2. Valmennuksen aloitus.....	72
7.3. Tunteiden käsittely.....	76
7.4. Merkitys-työskentely.....	77
7.5. Resurssit ja myyttinen päivä.....	78
7.6. Case - työskentely.....	80
7.7. Hyvän puhuminen.....	84
<b>8. TULOSTEN TARKASTELU JA YHTEENVETO.....</b>	<b>87</b>
8.1. Tunnekaäyrä ja tunteiden normaalius muutoksessa.....	87
8.2. Tunteista ja huolista puhumisen hyödyt.....	89
8.3. Onnistunut ja osallistava tunneosaamisen valmennus.....	92
8.4. Tunneosaamisen jalkautus organisaatioon.....	96
8.5. Käytännön vinkit yrityksille.....	99
8.6. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet.....	100
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>102</b>

# 1. JOHDANTO

Yhä tiukkana jatkuvassa taloustilanteessa olemme tottuneet kuulemaan uutisista kuinka yritys toisensa perään joutuu aloittamaan YT-neuvottelut ja etsimään säästöjä. Kilpailuvaltioksi ja ylipäätään yrityksien hengissäpysymisen ehdoksi on tullut kyky uudistua ja muuttua. Tämä tarkoittaa useasti muuttuvia organisaatorakenteita, muuttuvia työtehtäviä, uusia työskentelytiloja ja vaihtuvia työkavereita. Organisaatioiden on pystyttävä jollain tavoin hallitsemaan muutosprosesseja, jotta työntekijät pysyisivät mahdollisimman tehokkaina ja työkykyisinä sekä muutosprosessien aikana kuin myös niiden jälkeen. Tutkijat ovat monin tavoin osoittaneet, että muutostilanteissa työntekijän tunteet vaikuttavat hänen toimiinsa ja hänen suhtautumiseensa muutokseen (Fredrickson, 1998; Bovey & Hede, 2001; Vakola et al., 2004). Tällöin kysymykseksi nousee, miten näitä tunteita pitäisi oikein käsitellä. Ratkaisuksi tarjotaan tunneälyä (Goleman, 1995).

Tunneäly nousi ihmisten tietoisuuteen psykologi Daniel Golemanin (1995) Tunneäly-kirjan myötä. Tunneäly tuotiin keskusteluissa älykkyyssosamäärän rinnalle ja se nähtiin tärkeäksi varsinkin esimies- ja johtotehtävissä. Tunneälyllä tarkoitettiin varsinkin sosiaalisia taitoja sekä empatiakykyä, mutta myös tunteiden tunnistamista ja niiden kohtaamista. Jo alusta alkaen on pohdittu sitä miten tunneälyä voisi kehittää ja miten tunnetaitoja voisi oppia.

Viimeisen 20 vuoden aikana tunneälystä on tullut tuttu käsite ja varsinkin Atlantin toisella puolella sitä on tutkittu ahkerasti. Amerikassa ei enää tutkita onko tunneäly hyödyllistä tai tarpeellista, vaan miten sitä tulisi opettaa kauppakorkeakouluissa (Bowen, 2014). Sen nähdään olevan niin merkittävä tekijä yrityksen tulokselle, että uusien työntekijöiden halutaan osaavan nämä taidot jo ennen työelämään astumista.

Artikkeleita lukiessa törmää usein julistuksiin, kuinka mittaamattoman tärkeä asia tunneäly ja tunneosaaminen ovat. Sen hyödyt osoitetaan niin työelämässä pärjäämiselle kuin menestymiselle perhesuhteissa. Haastatteluita lukiessa

tuntuu, että kukaan ei kiistä sen hyötyjä. Kuitenkin teksteistä käy ilmi, että usein ihmisten kokemus on, että heidän esimiehillään ei ole läheskään riittävästi tunneosaamista, ja muutostilanteissa alaiset vain jyrätään.

Tässä työssä tutkin organisaatiota, jossa koko organisaation esimieskunta on käynyt läpi muutosjohtamisen valmennukset. Näissä valmennuksissa on keskitytty mm. muutosviestimiseen sekä muutoksessa tapahtuvien tunteiden ymmärtämiseen ja käsittelemiseen. Tutkimukseni ajoittuu hetkeen, jossa iso muutos on jo yrityksessä takanapäin ja käsillä on valmennustilanne, jossa pohditaan, miten jatkaa muutoksen jälkeen. Olin seuraamassa valmennusta sekä haastattelemassa organisaation esimiehiä, jotka itse käyttävät tunneosaamista ja kohtaavat alaistensa huolia.

Haluan selvittää, miten tunneosaamista on mahdollista valmentaa, ja mitä hyötyjä siitä voi seurata organisaatioiden muutoksille. Kun Goleman (1995) kirjoitti kirjansa tunneälystä, niin jo silloin oli selvää, että kyseessä oli erilaiset taidot, joita on mahdollista oppia ja kehittää. Tästä syystä käytän työssäni ”tunneälystä” termiä ”tunneosaaminen”, koska työni ytimessä on tutkijoiden (Hillis, 2013) ajatus siitä, että kyseessä on todellakin taidot, joita voi oppia minkä ikäisenä tahansa.

## **1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli päästä ymmärtämään, mikä rooli tunteilla on organisaation muutoksissa, ja miksi esimiehet pyrkivät huomioimaan alaistensa tunteita muutoksissa. Halusin selvittää, miksi yksittäiset esimiehet päättävät lähteä kyselemään työntekijöidensä huolia, ja miksi huolten kerääminen nähdään tärkeäksi koko organisaation näkökulmasta. Oma kokemukseni on näyttänyt, että vaikka suurin osa ihmisistä näkee ihmisten henkilökohtaisen huomioimisen johtajuudessa tärkeänä, on monen kokemus kuitenkin se, että näin ei kuitenkaan usein tapahdu. Varsinkin muutoksista kuulee ihmisten puhuvan, että muutokset vain ”jyrättiin läpi”. Haluan päästä



käsiksi siihen, miksi esimiehet näkevät tärkeäksi kuunnella alaistensa murheita ja itse aktiivisesti lähtevät niitä vielä kyselemään.

Lisäksi tavoitteenani oli päästä ymmärtämään, miten tunneosaamista ja tunnetaitoja käytännössä valmennetaan. Halusin luoda kuvausta siitä, miten valmennustilanteet rakennetaan ja minkälainen ihmiskäsitys ja taustarakennelmat vaikuttavat koulutusten taustalla.

Näistä tavoitteista muodostin itselleni seuraavat tutkimuskysymykset:

- **Miten tunteet vaikuttavat yksilöiden käyttäytymisessä muutostilanteissa?**
- **Mitä vaikutuksia tunneosaamisella on muutostilanteessa?**
  - **Miten ihmisten tunnepuoli huomioidaan muutoksessa?**
  - **Miksi huolia käsitellään työelämässä**
- **Miten tunneosaamista valmennetaan?**

## **1.2. Tutkimusote ja tutkimusprosessi**

Tässä luvussa esittelen tutkimusotteeni sekä sen, miten tutkimusprosessini on edennyt. Käyttämiäni tutkimusmenetelmiä käsittelen myöhemmin luvussa 4. Tutkimuksessani tarkastelen tunneosaamista muutostilanteissa ja tunneosaamisen valmentamista. Vaikka tunneälystä ja sen hyödyistä on kirjoitettu maailmalla paljon artikkeleita, on yllättävän vähän tarkasteltu sitä, miten tunneosaamista nykyään valmennetaan, ja miksi yksittäiset esimiehet haluavat huomioida alaistensa tunteet. Tämän takia tutkimukseni on osittain kartoittava tutkimus, koska pyrin selvittämään toistaiseksi vielä vähän tunnettuja ilmiötä (Hirsjärvi et al., 2004). Toisaalta tämä on myös kuvaileva tutkimus, koska Hirsjärven et al. (2004) mukaan kuvailevassa tutkimuksessa esitetään tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista sekä dokumentoidaan ilmiöstä keskeisiä piirteitä. Olen keskittynyt kuvailemaan

havainnoimani valmennuspäivän sekä keskeiset henkilöt mahdollisimman rikkaasti. Tutkimukseni on siis osaksi kartoittava ja osaksi kuvaileva tutkimus. Luonteeltaan tutkimukseni on tapaustutkimus, jossa tutkimukseni empiriaosa rakentuu yhdestä tapausesimerkistä. Tutkimusaineistoni olen kerännyt ja käsitellyt laadullisesti.

Toteutin tutkimukseni tapaustutkimuksena, jossa kohteenani oli suomalaisessa 900 työntekijän yrityksessä läpiviety muutos ja siihen liittyvät yritysvalmennukset yritysvalmennusfirma Milestonen kanssa. Tutkimuksen toteutushetkellä iso muutos oli jo takanapäin ja laajat yritysvalmennukset oli viety läpi koko yrityksen johtohenkilöstölle. Pääsin mukaan tilanteeseen, jossa annettiin täsmävalmennusta tiiminvetäjille siitä, mitä tehdä sen jälkeen, kun iso muutos on takana ja tilanteessa pitäisi päästä eteenpäin.

Yrityksessä hyödynnetään laajasti tunneosaamista sekä muutoksen tunnekäyrää. Tämä case valikoitui tutkimuskohteekseni, koska se mahdollisti minulle pääsyn tutkimaan, mitä käytännössä tapahtuu, kun tunneosaamista on onnistuneesti jalkautettu organisaatioon. Case avasi minulle myös ovet päästä lähelle niitä esimiehiä, jotka työarjessaan hyödyntävät tunneosaamista ja kohtaavat aktiivisesti alaistensa huolia. Tutkimuskohteenani ollut case antoi itselleni hyvän pohjan tutkia, mitä silloin oikein tapahtuu, kun asioita on tehty hyvin ja esimiehet pitävät itsestäänselvyytenä alaistensa tunteiden ja huolten kohtaamisen. Lisäksi tutkimuskohteenani olleella valmennusyrityksellä oli lukuisten vuosien kokemus tunneosaamisen valmentamisesta, joka mahdollisti itselleni loistavan näköalapaikan nähdä, mitä metodeja he valmennuksissaan käyttivät.

Tutkimukseni alussa tutustuin yritysvalmennusyritys Milestonen toimintaperiaatteisiin ja heidän materiaaleihinsa. Haastattelin heidän toimitusjohtajaansa, joka toimi myös valmentajana valmennuksessa, johon myöhemmin osallistuin. Ennen valmennusta olin myös keskustellut kahden muun Milestonen työntekijän kanssa, jolloin olin vahvistanut ymmärrystäni heidän toimintatavoistaan. Seuraavaksi pääsin seuraamaan yhtä kokonaista valmennuspäivää, jossa toimin tarkkailijana tehden muistiinpanoja.

Valmennuksen jälkeen haastattelin Yritys A:n henkilöstön kehittämispäällikköä sekä yli puolta valmennukseen osallistuneista esimiehistä.

Teoria-aineistoa rakentaessani halusin löytää peilin, jota vasten tarkastella tutkimustuloksiani. Halusin rakentaa aineiston, josta käy ilmi, miten tunteet ja tunneosaaminen nykypäivänä nähdään, ja miten ne liittyvät organisaatioiden muutoksiin. Halusin myös kuvata, millä tavoilla tunneosaamista on mahdollista oppia ja valmentaa toisille.

### **1.3. Diplomityön rakenne**

Ensimmäisessä luvussa käsittelen diplomityöni taustaa sekä tutkimusprosessin etenemistä ja luvuista 2 ja 3 koostuu tutkimukseni teoriaosa. Luvussa 2 tarkastelen tiedeyhteisön näkemyksiä tunteista ja niiden merkityksestä ihmisten käyttäytymisessä. Aluksi keskityn määrittelemään, mitä tunteilla oikein tarkoitetaan, ja tämän jälkeen siirryn pohtimaan ihmisten käyttäytymistä. Lisäksi esittelen, millä eri tavoin tunteiden nähdään vaikuttavan organisaatioiden eri tasoilla, ja miten yksilöiden tunteet vaikuttavat organisaatiomuutoksissa. Luvun lopussa avaan käsitettä tunnekaappaus, jossa ihminen joutuu tunteidensa valtaan eikä pysty vastaanottamaan rationaalisia perusteluja.

Luvussa 3 käsittelen tunneälyä ja tunneosaamista. Esittelen tunnetuimmat tunneälyn mallit, ja miten tunneosaaminen voi olla ratkaisuna muutoksen läpiviemiseen. Avaan myös kolme erilaista mallia, joiden avulla tunneosaamista on mahdollista valmentaa. Luvussa 4 selostan, mitä tutkimusmenetelmiä olen tutkimuksessani käyttänyt, ja miten olen aineistoani käsitellyt. Lisäksi kerron miten aineistoni lopulta rakentui yhteen, ja millä tavalla tutkimukseni keskiöksi valikoitui 4 näkökulmaa. Luvuissa 5-7 on tutkimukseni empiriaosa. Luvussa 5 esittelen tutkimukseni osapuolet. Keskityn kuvaamaan molempien osapuolten tärkeimmät henkilöt mahdollisimman rikkaasti. Lisäksi esittelen luvussa yritysvalmennusfirman ajatuksia ja toimintatapoja.

Luvussa 6 esittelen yhteistyön alun sekä sen, mitä isossa kuvassa on tapahtunut yhteistyön aikana. Esittelen, mitä uutta valmennukset ja tunneosaamisen hyödyntäminen ovat tuoneet Yritys A:han. Tässä luvussa haastattemieni päälliköiden ajatukset nousevat esille varsinkin pohdittaessa, mitä hyötyjä he näkevät huolien keräämisessä, ja miksi muutoksen tunnekaäyrä on hyödyllinen. Luvussa 7 keskityn valmennukseen, jossa sain itse olla mukana. Kuvaan valmennuksen mahdollisimman rikkaasti hyödyntäen niin omia havaintojani kuin myös päälliköiden ja kehittämispäällikön haastattelua. Valmennuksen kuvauksessa tulee ilmi, mitä valmennuksessa tapahtui, ja miten valmennuspäivä toteutettiin. Lisäksi luvussa on valmennukseen osallistuneiden kommentteja heidän kokemuksistaan valmennuspäivästä.

Luvussa 8 käsittelen tutkimukseni keskiössä olevia neljää erilaista näkökulmaa, jotka vastaavat asettamiini tutkimuskysymyksiin. Pohdin esimiesten näkemystä tunteiden normaaliudesta muutoksissa ja syitä, miksi he näkevät tärkeiksi kohdata alaistensa huolia. Lisäksi tarkastelen, mistä seikoista rakentui onnistunut ja osallistava tunneosaamisen valmennuspäivä, ja mitkä näyttävät olleen ne onnistumisen elementit, jotka ovat johtaneet menestyksekkääseen tunneosaamisen jalkauttamiseen Yritys A:n organisaatiossa. Luvun lopussa tarjoan vielä käytännön vinkkejä yrityksille sekä pohdin tutkimukseni rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

## 2. TUNTEET

Tässä luvussa pureudun tunnekentän määritelmiin ja avaan, mitä vaikutuksia tunteilla on ihmisten jokapäiväisessä elämässä. Seuraavaksi esittelen, millä eri tavoin tunteiden nähdään vaikuttavan organisaatioiden eri tasoilla, ja miten yksilöiden tunteet vaikuttavat organisaatiomuutoksissa. Luvun lopussa avaan, millä tavoin tunnekaappaus voi saada ihmisen toimimaan hyvin eri tavalla, kuin miten hän itse edes haluaisi toimia.

## 2.1. Tunteet – mitä ne ovat?

Tunteiden olemus ja luonne ovat olleet useiden vuosien ajan tieteellisen debatin kohteena, eikä loppua ole näköpiirissä. Tämän seurauksena tunteille on olemassa lukuisia erilaisia teorioita ja määritelmiä (Bowen, 2014). Osa teorioista esittää, että on olemassa refleksinomaisia perustunteita, joihin ei liity minkäänlaista arviointia. Näiden perustunteiden nähdään linkittyvän evoluution kautta eläinten vaistonvaraiseen käytökseen (Izard, 2007). Perustunteiksi luokitellaan muun muassa pelko, viha, inho, ilo, suru ja yllättyneisyys. Bowenin (2014) mukaan asiaa voi havainnollistaa kuvittelemalla tilanteita, jotka herättävät samanlaisia tunteita niin eläimessä, vauvassa kuin aikuisessakin. Näitä ovat esimerkiksi maittavan herkun syöminen tai jonkin pelottavan hahmon lähestymisen.

Osa tutkijoista esittää kognition olevan välttämätön osa tunteita (Lazarus & Folkman, 1984, Scherer, 2005). Heidän mielestään tunne muodostuu kognitiivisen prosessin kautta, jossa informaatiota on käsitelty aina alitajuntaa myöten. Tunne on tällöin prosessoitu vastaus ärsykkeeseen eikä suinkaan automaattinen reaktio. Tunteen laatu riippuu tällöin siitä, miten informaatio on käsitelty eli siitä, miten yksilö on arvioinut ärsykkeen. Bowen (2014) kertoo intuitiivisesta esimerkistä, joka tukee teoriaa kognition osuudesta tunteiden synnyssä. Kun ihmisiä lomautetaan, voi tilanne synnyttää hyvinkin erilaisia tunteita eri ihmisissä. Toinen voi kokea vihaa, kun taas toinen kokee suurta helpotusta.

Näitä kahta leiriä ei onneksi tarvitse tarkastella toisiaan poissulkevinä vaihtoehtoina. Tutkijoille kognitio on pelkästään yksi monista keskustelun alla olevista aiheista. Keskustelua käydään tunteiden rakenteesta, tietoisuuden roolista sekä useista määritelmällisistä ja mittauksellisista asioista (Bowen, 2014). Bowenin (2014) mukaan ei ole tarpeen nostaa mitään tiettyä teoriaa toisten yläpuolelle, koska eri teorialat avaavat eri näkökulmia tunteisiin, ja niitä on mahdollista myös hyödyntää erilaisissa prosesseissa organisaation sisällä.

Koska tutkimuskenttä on laaja ja monitahoinen, on tärkeää, että terminologia pysyy riittävän yksinkertaisena (Bowen 2014). Barsade ja Gibson (2007) esittävät käytettäväksi termejä *tunne* ja *mieliala*, jotka ovat esillä niin nykyisissä tekstikirjoissa kuin myös tieteellisissä artikkeleissa. *Tunteet* suuntautuvat tiettyyn kohteeseen tai asiaan, tunteen kokija yleensä huomaa tunteensa ja tunteet ovat melko intensiivisiä sekä erittäin lyhytkestoisia. Hetkittäisen intensiivisyyden jälkeen tunteet voivat muuttua mielialaksi. Esimerkkeinä tunteista ovat rakastuminen, suuttumus, viha, pelko, kateus, onnellisuus, surullisuus, murheellisuus, raivo, ilo, kateus.

*Mielialat* ottavat yleensä muodokseen joko positiivisen tai negatiivisen tuntemuksen, niillä on tapana olla hajanaisia (eivät kohdistu johonkin tiettyyn asiaan), ja voi olla että mielialan kokija ei edes huomaa tai tunnista hänellä vallitsevaa mielialaa. Mielialat ovat kestoaltaan lyhyistä hetkistä muutamiin viikkoihin tai pidempäänkin. Esimerkkejä mielialoista ovat muuan muassa toiveikkaus, alakulo, hyvä-/positiivinen mieli, paha-/negatiivinen mieli, innostuneisuus jne. Ihmisen luonteenlaatu kertoo siitä, miten vakaasti ja ennakoitavasti henkilö toimii erilaisissa tilanteissa. Luonteenlaatua voikin kuvata ikään kuin ihmisen mielialasilmälasina, joiden läpi hän katsoo maailmaa. Esimerkkinä: ”Tapahtuipa mitä hyvänsä, on hän aina samalla tuulella.” (Bowen, 2014)

## 2.2. Ihmiskuva: tunteet ja rationaalisuus

Tunteiden vaikutus ihmisen elämässä on huomattava. Ihminen voi kuvitella olevansa hyvinkin rationaalinen ja tekevänsä päätöksiä puhtaasti järkisyihin nojaten, mutta todellisuus voi yllättää hänet. Tunteet ovat läsnä ja vaikuttavat ihmisten ajattelussa ja toiminnassa haluavat he sitä tai eivät.

Tunteiden vaikutus päätöksenteossa on kiinnostanut monia. Amabile et al. (2005) ovat osoittaneet johtajien olevan optimistisempia ja luottavaisempia business-päätöksiensä suhteen, jos he ovat olleet hyvällä tuulella. Tutkimukset

myös osoittavat, että henkilön kokiessa ”riittävän vahvoja” tunteita, jää hänelle helpommin muistijälkiä pitkäkestoiseen muistiin ja hänen ajattelutapansa muuttuu helpommin (Vuori, 2011). Toisaalta Izard (2009) puolestaan kirjoittaa henkilön oman tunnetilan vaikuttavan suoraan siihen, miten hän tulkitsee saatavilla olevaa informaatiota. Näin ollen henkilön tunnetason noustessa ”liian” korkealle, alkaa hänen kognitiotasonsa laskea, eikä hän pysty enää tekemään rationaalisia päätöksiä. Tutkimus on myös pystynyt osoittamaan tunnekaappauksen olemassaolon, jota käsittelemme tarkemmin luvussa 2.5. Tunnekaappauksessa ihminen joutuu täysin tunteensa valtaan ja saattaa ruveta toimimaan jopa itselleen ja/tai läheisilleen haitallisella tavalla (Goleman, 2011).

Stressaantuessa negatiiviset tunteet valtaavat ihmisessä alaa ja vaikuttavat suoraan ihmisten hyvinvointiin ja motivaatiotasoihin. (Lazarus & Folkman, 1984). Kunnan naurun älyllinen hyöty ilmenee puolestaan luovuuden lisääntymisenä. Vähäisetkin mielialan muutokset saattavat vaikuttaa ajatteluun. (Goleman, 1995) Suunnitelmia ja päätöksiä tehtäessä hyväntuuliset ihmiset ovat tavallista taipuvaisempia laveaan ja positiiviseen ajatteluun. Tämä johtuu osittain muistin assosioitumisesta: Hyvällä tuulella muistamme tavallista enemmän mukavia asioita, ja kun punnitsemme mahdollisen toiminnan seurauksia hyväntuulisina, muisti painottaa myönteisiä seikkoja, mikä tekee meistä seikkailunhaluisia ja saattaa saada meidät ottamaan suurempia riskejä. (Goleman, 1995)

Golemanin (2011) mukaan ihmisten välisessä vuorovaikutustilanteessa vallitsee aina tunneyhteys, jossa ihmiset pyrkivät heijastelemaan toistensa tunteita. Yhden ihmisen negatiivinen tai positiivinen tunne voi pian siirtyä myös työkaveriin tai vierellä istujaan. Tunteet ja ”fiilikset” tarttuvat esimerkiksi tilanteessa, jossa ryhmänvetäjä on innoissaan ja tämän seurauksena myös ryhmäläiset innostuvat (Barsade, 2002).

## 2.3. Tunteet organisaatiossa

Gibson (2006) esittää, että organisaatiot ovat todellisia tunteiden pesäpaikkoja, koska organisaatioissa ilmenee herkästi tilanteita, jotka ovat merkityksellisiä työntekijöille. Kun työntekijä kokee jonkin asian hänelle merkittäväksi, syntyy hänessä helposti tunteita. Organisaatioissa muodostuu monimutkaisia ihmissuhteita, joissa ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan, kilpailutilanteita syntyy ja ihmiset joutuvat työskentelemään myös niiden kanssa, joita he mieluummin välttelisivät. Lisäksi organisaatioissa esiintyy paineita määräaikojen lähestyessä, ja työntekijöillä on paljon pelissä, koska heidän identiteettinsä usein rakentuu heidän omaan näkemykseensä organisaation menestyksestä. On todennäköistä, että työelämän arki saa aikaan työntekijöissä voimakkaasti koettuja tunteita. (Gibson 2006)

Ashkanasy (2003) on rakentanut mallin, joka esittää, missä kaikissa eri tasoissa tunteet vaikuttavat organisaatioissa. Hän halusi luoda kehikon, joka voisi yhdistää hajallaan olevaa tutkimusta tunteiden vaikutuksista organisaatioissa ja helpottaa asioista keskustelemista. Hänen mallinsa koostui viidestä eri tasosta:

- (1) Henkilön sisäinen taso
- (2) Yksilöiden väliset tunne-erot
- (3) Tunteet ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa - ihmissuhteet
- (4) Ryhmätaso
- (5) Organisaatiotaso

(1) tasolla huomio on yksittäisten organisaation jäsenten kokemissa hetkittäisissä tunnekokemuksissa. Tällöin keskitytään siihen, minkälaisia tunteita yksilöissä herää, ja minkälaista käyttäytymistä tunteet saavat heissä aikaan. (Ashkanasy et al., 2011) Amabile et al. (2005) esimerkiksi kertovat, että hyvällä tuulella olevat johtajat ovat optimistisempia ja luottavaisempia omia päätöksiään kohtaan.



(2) tasolla huomio kiinnittyy yksilöiden välisiin eroihin ja asenteisiin. Yksilöiden väliset erot määrittävät sen, miten usein ja voimakkaasti, sekä kuinka pitkäkestoisesti yksilö kokee positiiviset ja negatiiviset tunteet ja mielialat. Tällöin puhutaan muun muassa luonteenpiirteiden vaikutuksesta sekä tunneosaamisesta. (Ashkanasy, 2003)

(3) tasolla keskitytään tunteiden havainnointiin ja eroihin siinä, minkä verran ihmiset kokevat työpaikoilla tunteita suhteessa siihen, minkä verran he näyttävät näitä tunteitaan muille. Pohditaan sitä, miten tunteita näytetään ja viestitään toisille. Tarkastellaan sitä, miten äänenpainot ja kasvon ilmeet vaikuttavat tunneviestinnässä. ”Toden totta, tunteet näyttelevät pääroolia ihmisten välisessä kommunikaatiossa.” (Ashkanasy et al., 2011)

(4) tasolla huomio on ryhmissä ja tiimeissä, jolloin uusina näkökulmina tulevat ryhmän arvojen ja johtajuuden vaikutukset työtilanteissa tapahtuviin keskusteluihin tunteista (Ashkanasy, 2003). Tutkijat kirjoittavat, että kaksi tutkimuksen pääsuuntausta tällä tasolla ovat olleet johtajien rooli mielialojen ”hallitsijoina” (eng. managers) sekä johtajien ja tunneosaamisen välinen yhteys. Artikkelien kirjoittajat ovat jo pitkään argumentoineet sen puolesta, että johtajilla on iso vaikutus heidän seuraajiensa tunteisiin. (Ashkanasy et al., 2011) Lisäksi tällä tasolla pohditaan, mitä tunteet vaikuttavat ryhmän sisällä toisiin ryhmäläisiin. Barsade (2002) on havainnollistanut, kuinka helposti tunteet siirtyvät ryhmän jäseniltä toisille. Lisäksi tutkijat (Sy et al., 2005) ovat löytäneet, että jos johtajat ovat olleet positiivisia, niin myös heidän ryhmäläisensä ovat kokeneet positiivisempia mielialoja ja ovat myös todennäköisemmin tehneet yhteistyötä toistensa kanssa.

(5) tasolla tarkastellaan organisaationa kokonaisuutena, ja tällöin huomio on organisaation kulttuurissa sekä tunneilmastossa. Molemmat näistä vaikuttavat kaikissa neljässä alemmassa tasossa. (Ashkanasy, 2003) Toisaalta on löydetty, että johtajien tunneosaaminen (2) tasolla vaikuttaa suoraan yrityksen tunneilmastoon (Momeni, 2009). Tunneilmasto tarkoittaa niitä käytäntöjä ja hiljaisia sääntöjä, jotka säätelevät sitä, miten tunteita sopii organisaatiossa näyttää ja kokea (Gibson, 2006). Tunneilmasto ei ole niin stabiili kuin

organisaation kulttuuri, vaan ilmaston on mahdollista muuttua helpommin. Tutkijat sanovat, että terveen organisaation tulisi etsiä keinoja minimoida työntekijöiden negatiivisia tunnekokemuksia ja olla vaatimatta työntekijöiltä liikaa hetkissä, joissa heidän odotetaan näyttävän tiettyjä tunteita esimerkiksi asiakastilanteissa. (Ashkanasy et al., 2011)

## **2.4. Yksilöiden tunteet organisaatiomuutoksissa**

Nixon (2014) kertoo, kuinka organisaatioiden muutoksesta on kirjoitettu valtaisa määrä artikkeleita ja kirjoja, mutta tulokset yhä osoittavat, että suurin osa muutoksista nähdään epäonnistuneina. Tutkijat (Burnes & Jackson, 2011) ovat esittäneet, että jopa 70% kaikista organisaatiomuutoksista epäonnistuu. Nixon (2014) on huomannut, että muutoskirjallisuus ja tutkimus ovat pääosin kohdistuneet johtajiin ja johtajien viestintään sekä onnistuneeseen muutokseen. Aivan liian vähän huomiota ovat saaneet yksittäiset työntekijät, joiden päivittäiseen työntekoon muutos suuresti vaikuttaa. Miten he kokevat muutoksen, ja mikä olisi heille heidän mielestään avuksi. (Nixon, 2014)

Useat tutkijat kirjoittavat, kuinka muutoksen ytimeistä löytyvät yrityksen työntekijät (Malott, 2003), kuinka muutos lopulta tapahtuu ainoastaan ihmisten kautta, ja kuinka ihmisten huomioiminen muutoksessa on kriittistä (Năstase et al., 2012). Kotter & Cohen (2002) tarkentavat, että muutoksen ytimessä ovat ihmisten tunteet, ja muutos pääsee tapahtumaan silloin, kun päästään vaikuttamaan ihmisten tunteisiin.

Tässä luvussa pureudun siihen mitä organisaatioiden muutoskirjallisuudella on sanottavaa yksilöiden tunteista ja reaktioista muutoksissa. Elrod II et al. (2001) kirjoittavat, kuinka nykyisessä organisaatiotutkimuksen kentässä opinkappale muutoksesta on laajasti hyväksytty ja todennettu. Muutos on vääjäämätön ja jatkuva osa ihmiskunnan päivittäistä elämää niin yksilön kuin myös organisaation tasolla. Elrod II et al. (2001) kertovat, kuinka suurin osa muutosmalleista kuvaa yksilön suorituskyvyn laskevan muutoksen

välivaiheissa. He sanovat olevan selvää, että muutoksen aikana työntekijän moraalissa/suorituskyvyssä tapahtuu laskua.

Kubler-Ross (1969) oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka määritteli ytimekkäästi, mitä eri vaiheita ihminen käy läpi muutostilanteissa. Tarkkaillessaan ihmisiä, jotka kävivät läpi traumaattista tilannetta tai vakavaa sairautta, hän tunnisti heidän käyvän läpi viisi erilaista vaihetta:

- (1) Kieltäminen
- (2) Viha
- (3) Neuvottelu
- (4) Masentuminen
- (5) Hyväksyminen

Elrod II et al. (2001) kirjoittavat Kubler-Rossin työn luoneen perustukset surutyön teorialle ja sen tutkimiselle. Fink (1967) kehitti samantyyllisen mallin siitä, miten ihmiset reagoivat kriisitilanteisiin. Hän havaitsi ihmisten käyvän läpi neljä eri vaihetta menettäessään elämästään jonkun rakkaan ihmisen, raajansa tai jonkun muun äärimmäisen tärkeän asian.

- (1) Shokki
- (2) Puolustusellinen perääntyminen
- (3) Tiedostaminen
- (4) Mukautuminen ja muuttuminen

Doorewaard et al. (2002) kirjoittavat, että organisaationmuutoksessa ihmisten tunteet, erilaiset pelot ja epärationaaliset johtopäätökset vaikuttavat ja tuovat haasteita kommunikaatioon ja motivaatiotasot laskevat. Esimerkkinä ihmiset voivat pelätä, että heidän suorituskykynsä laskee, kun organisaatiomuutos on viety läpi. Joku saattaa kokea myös tyytyväisyyttä tai mielihyvää saadessaan työskennellä muutoksen keskellä, mahdollisien uusien työkavereiden kanssa, ja toinen voi turhautua, kun ei ymmärrä uuden tietojärjestelmän ohjeita. Jokainen yksittäinen tunne voi vaikuttaa kommunikaation, motivaation ja

osallistumisen tehokkuuteen. Esimerkiksi pelko ja turhautuminen saattavat vähentää ihmisten osallistumista, kun taas mielihyvä voi helpottaa asioiden läpivientiä, jopa ilman suunnitelmaa. (Doorewaard et al. 2002)

Ihminen reagoi organisaation muutoksiin niin järjellä kuin tunteellakin. Järkireaktio voi vaihdella vahvoista positiivisista näkemyksistä, ”tämä muutos on välttämätön organisaation menestymiselle”, vahvoin negatiivisiin tulkintoihin tai uskomuksiin, ”tämä muutos saattaa tuhota yhtiön”. Myös ihmisen tunnereaktio voi vaihdella vahvoista positiivisista tunteista, kuten innostuneisuudesta tai onnesta, vahvoin negatiivisiin tunteisiin, kuten vihaan tai pelkoon. (Piderit 2000) Vakola et al. (2004) kirjoittavat, että muutoksissa työntekijät kokevat useita erilaisia tunteita riippuen siitä, miten he kokevat muutoksen. Jos työntekijä on muutoksen kannalla, voi hän kokea innostusta ja iloa, kun taas vastustaessaan hän saattaa kokea vihaa ja pelkoa.

Muutos organisaatiossa lisää myös stressin ja koetun epävarmuuden määrää ja vähentää työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista (Schweiger et al. 1991). Liu & Perrewé (2005) esittävät näkökulman, että ihmisten kohdatessa stressaavan tilanteen positiivisesti, ollen esimerkiksi toiveikkaita, he todennäköisemmin tekevät jotain muuttaakseen nykyistä tilannetta ja sietääkseen turhautumista ja epäonnistumisen kokemusta matkan varrella. Positiiviset tunteet saavat todennäköisemmin ihmisessä aikaan sen, että hän itse etsii proaktiivisesti keinoja selviytyäkseen muutoksen mahdollisesti mukanaan tuomasta stressistä.

Bovey & Hede (2001) mukaan muutoksesta voi helposti tulla pelottava tunnekokemus, koska sen aikana matkataan tunnetusta tuntemattomaan. Kun muutosta ollaan toteuttamassa, johdon täytyy tiedostaa, kuinka ihmisten epärationaaliset ajatukset ja tunteet vaikuttavat yksilön suhtautumiseen muutosta kohtaan. Fredrickson (1998) kirjoittaa, että tunteet voivat vaikuttaa merkittävästi ihmisten käyttäytymiseen ja yksilöiden jaksamiseen muutostilanteessa. Toisaalta tunteet voivat vahvistaa työyhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita. Tunteilla voi olla myös positiivinen vaikutus siihen, miten rakentavasti ihmiset suhtautuvat muutosprosessia kohtaan.

Pahkin et al. (2013) kirjoittavat, että muutosprosessi etenee tunnetasolla vaiheittain, ja kukin vaihe vie aina oman aikansa. Samat tunteet saattavat kuitenkin toistua muutosprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi tieto tulevista muutoksista ja tieto siitä, mitä muutokset käytännössä tarkoittavat, voivat herättää samankaltaisia tuntemuksia. Pahkin et al. (2013) kertovat, että tunteiden käsittelyaika vaihtelee yksilökohtaisesti. Toiset työstävät tunteensa nopeasti, kun taas toisille tunteiden käsitteleminen vie enemmän aikaa. Eri ihmiset myös reagoivat erilailla samaan tilanteeseen. Lisäksi tarvittavan tuen määrä tunteiden käsittelyyn vaihtelee yksilöittäin. Yhdelle saattaa riittää yleinen keskustelu tilanteesta työpaikalla, kun toinen tarvitseekin henkilökohtaista keskustelua. Keskustelu voidaan käydä esimiehen tai ulkopuolisen tahon kuten työterveyshuollon kanssa. (Pahkin et al. 2013)

Pahkin et al. (2013) painottavat, että muutokset on käsiteltävä tunnetasolla, jotta yksilö on valmis uuteen alkuun. He sanovat, että jos tunteet jätetään käsittelemättä, ne jäävät vaikuttamaan pidempikestoisesti. He kertovat tutkimustensa osoittavan, että muutoksen käyneessä organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden psyykkisessä hyvinvoinnissa näkyy selkeästi läpikäydyn muutoksen vaikutukset. Tästä syystä he painottavat, että yritysten tulisi huolella paneutua siihen, miten muutosprosessi viedään läpi, jotta työntekijöiden hyvinvointi säilyisi mahdollisimman korkeana.

## **2.5. Tunnekaappaus**

Tunnekaappauksessa tunneosa ottaa vallan ihmisen aivoissa ja tapahtuu ikään kuin hermostollinen vallansiirto. Tutkijat esittävät, että tunnekaappaus on jäänne muinaisihmisiltä, ja sen on tarkoitus pelastaa ihminen yllättävän vaaran kohdatessa. Esimerkkinä tilanne, jossa villieläin on yllättäen hyökännyt henkilön kimppuun ja ihminen taistelee hengestään. Suuri pelko ja hätä voi käynnistää tunnekaappauksen, jossa ihminen lähtee tekemään asioita hyvin nopeasti. Havaintokenttä kapenee ja ihminen pyrkii mahdollisimman nopeasti tekemään johtopäätöksiä, jotka auttaisivat ihmisen turvaan. (Goleman, 1995)

Nykypäivänä tunnekaappaus voi syntyä paljon turvallisemmissakin tilanteissa, jos ihminen vain kokee jollain tavalla tulleen uhatuksi tai petetyksi. Tunnekaappauksessa ihminen alkaa tehdä nopeita tunneperäisiä päätöksiä, jotka tekijästä itsestäänkin vaikuttavat myöhemmin typeriltä. Koska ihmisen havaitsemiskenttä on kaventunut ja aivot pyrkivät tekemään nopeita johtopäätöksiä, jäävät monet tärkeät aspektit tilanteista huomioimatta ja väärät päätelmät ovat väistämättömiä. Henkilö saattaa tehdä nopean päätöksen ihmisen luotettavuudesta puhtaasti siltä perustalta, että hän näkee ihmisen itkevän. Jos samassa tilanteessa toinen ihminen on ilmiselvästi suuttunut, niin tunnekaappauksen vallassa oleva päättää luottaa surevaan ja toimii näiden tietojen pohjalta. (Goleman, 1995)

### **3. TUNNEOSAAMINEN (tunneäly)**

Viimeisten vuosien aikana on kirjoitettu paljon tunneälystä. Tunneälyn juuret ovat 80-luvun lopussa Peter Saloweyn ja John Mayerin työssä, mutta tunnetuksi suurella yleisölle käsitteen toi Daniel Goleman (1995). Hän nosti esille ajatuksen, että ihmisen menestymistä opinnoissa, töissä, saati elämässä yleensä, ei ratkaise hänen älykkyyssosamääränsä, vaan yhtä tärkeässä roolissa on hänen tunneälynsä. Saloweyn ja Mayerin alkuperäinen määritelmä tunneälylle oli seuraava: "...kyky tunnistaa omia ja toisten tunteita, erottaa ne toisistaan, ja käyttää tätä informaatiota ohjaamaan ajattelua ja tekoja". Heidän alkuperäinen mallinsa tunneälystä sisälsi kolme prosessia: tunteen arviointi ja ilmaisu, tunteen säätely ja tunteen käyttäminen.

Salowey ja Mayer esittelivät tunneälyn alun perin sosiaalisena älynä, jota ei liitetty muuhun älykkyyteen. Myöhemmin he kuitenkin laajensivat tunneälyn mallinsa seuraavanlaiseksi.

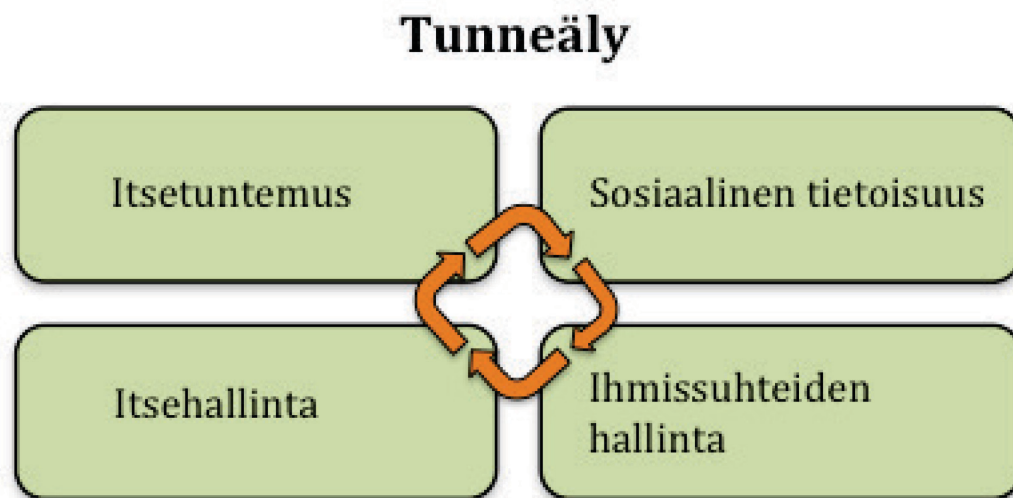
Tunneäly on:

- yksilön kykyä havaita, arvioida ja ilmaista tunteita
- kykyä päästä käsiksi tunteisiin ja tuottaa tunteita niiden tullessa ajatuksiin
- kykyä ymmärtää tunteita ja tunnetietoa ja kykyä säädellä tunteita, jotta voi kasvaa emotionaalisesti ja henkisesti. (Mayer & Salovey 1997)

Goleman (1995) esitteli tunneälyn sisältyvän viidestä eri osa-alueesta. Nämä ovat 1) omien tunteiden tiedostaminen, 2) tunteiden hallitseminen, 3) motivaation löytäminen, 4) muiden tunteiden havaitseminen (empatia) ja 5) ihmissuhteiden hoito. Hillis puolestaan (2013) tiivistää tunneälyn seuraavasti: “Silloin, kun tunne yhdistetään järjen kanssa, eli sydän ja pää toimivat yhdessä, johtajuus pääsee kukoistamaan kaikilla tasoilla. Intuitio ja luovuus heräävät eloon ja yksilöiden, tiimien sekä organisaatioiden henkinen suorituskyky paranee.” Hyvä uutinen on se, että tunneosaamista voi oppia melkein millä iällä tahansa. (Hillis, 2013)

Bowen (2014) kirjoittaa, että tutkijat ovat väitelleet ja koittaneet ratkaista monia tunneälyyn liittyviä määritelmällisiä ongelmia (kuten onko tunneäly joukko joitakin tiettyjä kykyjä vai laajempi sekoitus motivaatioon ja tunnevalmiuksiin liittyviä ominaisuuksia), miten sitä on mahdollista mitata, ja missä laajuudessa sitä on mahdollista opettaa.

Goleman (1998, 2011) kehitti omaa malliaan tunneälystä edelleen ja lopulta se koostui neljästä eri alueesta: Itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Hänen mukaansa suurin osa jokaisen tunneälymallin elementeistä istuu näihin alueisiin.



Kuva 1. Goleman (2011, s. 8). Tunneällyn viitekehys.

Suomenkielinen kirjallisuus puhuu jatkuvasti käsitteestä “tunneäly” mikä varmasti osittain johtuu siitä, että Goleman (1995) toi tunneällyn julkisuuteen älykkyysosamäärän vastaparina. Hän ja monet muut tutkijat kirjoittavat siitä, kuinka tunneälyä on mahdollisuus kehittää, ja että ihmisen on mahdollista oppia kohtaamaan omia ja toisten tunteita paremmin. Koska tunneälyssä on paljon kyse opittavista taidoista, käytän tästä eteenpäin työssäni **tunneälystä** termiä **tunneosaaminen**. Teen tämän valinnan siksi, jotta lukija ymmärtää mahdollisimman nopeasti, että kyseessä on asia, jota todellakin voi oppia millä iällä tahansa (Hillis. 2013).

### 3.1. Tunneosaaminen ratkaisuna muutosprosessiin

Marshall ja Conner (1996) toteavat, että suurin ongelma muutoksien onnistumisessa on huomion keskittyminen väärin asioihin. Huomion ja painopisteen tulisi heistä olla siinä, miten parhaalla mahdollisella tavalla autettaisiin yksilöitä ja ryhmiä käsittelemään muutosta ja kaikkia muutoksen heissä aikaansaavia tunteita. Nixon (2014) kirjoittaa, kuinka tutkijat ovat kyllä listanneet monin tavoin, mitä kaikkea yksilöt käyvät läpi joutuessaan muutokseen, mutta silti listaukset usein päätyvät ainoastaan muutoksen



yleiskatsaukseen eikä niitä päätetä hyödyntää käytännöllisiksi neuvoiksi, kuinka yksilössä nousevia tunteita voisi huomioida.

Jarretin (2004) mukaan johdon täytyy kuunnella muutosvastarinnan puheenvuoroja ”tunnesensitiivisesti” eli tiedostaa muutostilanteen vaikutus ihmisten tunteisiin ja ajatteluun. Tällöin johto voi oppia kuulemaan yksittäisten murheiden taustalla olevia huolia, ja niitä on mahdollisuus myös käsitellä. Hän esittää, että vastustus täytyisi oppia näkemään uudessa valossa. Sen sijaan, että vastustus nähtäisiin totuuden vastakohtana, se pitäisi oppia näkemään toisena mahdollisena totuutena. Vastustusta ei tule nähdä vain puolustuksellisenä rutiinina, joka pitäisi saada karsittua pois, vaan vastustus täytyy tulkita, eli tutustua sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. (Jarret, 2004)

Vastustukselle tulee Jarretin (2004) mukaan löytää syy ja tarkoitus. Tärkeää on myös oppia ymmärtämään, että tilanteissa on usein läsnä suuri määrä sanomattomia dynamiikkoja ja taustalla vaikuttavia prosesseja. Olisi tärkeää päästä puhumaan niistä puhumattomista konflikteista ja epäkohdista, joita työyhteisöistä löytyy. Jotta näiden kuuleminen olisi mahdollista, on Jarretin (2004) mukaan muutosprosessia tukevan konsultin kyettävä sietämään vahvojakin tunnereaktioita. Konsultin tulee olla herkkä kuulemaan ja poimimaan ylös ihmisten tunteita. Hän jatkaa, että ei ole kuitenkaan olemassa vain yhtä konsultointimetodia, joka toimisi kaikille. Siksi on tärkeää, että konsultilla on laaja repertuaari välineitä, joilla auttaa ihmisiä ja organisaatioita eteenpäin. Konsultin täytyy samanaikaisesti ymmärtää asiakasta, itseään ja konsultointisuhdetta. (Jarret, 2004)

### **3.2. Tunneosaamisen valmennus**

Kun on tutkittu tunneoppimista ja käyttäytymismallien muuttumista, on huomattu että ihminen voi iästä riippumatta kehittää tunneosaamistaan työyhteisössä. Oppimisprosessi vaatii kuitenkin paljon enemmän työstämistä ja paneutumista, kuin mitä ihmiset lähtökohtaisesti ajattelevat.

Kysymyksenasettelun ei tulisi enää olla muodossa: pystyvätkö organisaatiot opettamaan tunneosaamista, vaan kuinka organisaatiot tunneosaamista opettavat. (Cherniss & Goleman, 2001)

Tunneosaamisen oppiminen käynnistyy lähes poikkeuksetta tutustumalla omaan itseensä. On olemassa monia keinoja auttaa ihmistä ymmärtämään paremmin omaa sisäistä maailmaa, mieltymyksiä, voimavaroja ja intuitioita. Palautteen kuuleminen on Boyatzisin (2000) mukaan tähän kaikkein tehokkain tapa. Yksi suosittu palautteenantomenetelmä on niin kutsuttu 360° -arviointi, jossa työntekijän esimies, vertaiset ja alaiset arvioivat tehtyä työtä monella eri asteikolla. Joskus mukaan otetaan myös perheenjäsenten, ystävien ja muiden työhön kuulumattomien ihmisten arvioita ja palautetta. Peterson (1996) kirjoittaa kuinka oppija voi saada tietoa itsestään tarkkailemalla itseään monin eri tavoin. Henkilö voi esimerkiksi varata itselleen joka päivä pienen hetken, jolloin hän reflektoi omia tunteitaan ja tekojaan. Asioiden kirjaaminen päiväkirjaan voi vahvistaa oppimista. Syväluotaavassa haastattelussa taas haastattelija toimii peilinä ja auttaa oppijaa kehittämään itsetuntemustaan tarjoamalla tulkintojaan hänen ajatuksistaan ja teoistaan. (Cherniss & Goleman, 2001)

Seuraavaksi tulen esittelemään kolme erilaista mallia, joiden avulla tunneosaamista on mahdollista kehittää.

### **3.2.1. Cherniss & Goleman - Tunneosaamisen kehittäminen**

Cherniss & Goleman (2001) ovat tutkimusten pohjalta kehittäneet toiminnallisen mallin sosiaalisten taitojen ja tunneosaamisen oppimiseksi. Heidän mallinsa käsittelee optimaalista tapaa tunneosaamisen kehittämiseksi työorganisaatioissa.

Cherniss & Goleman (2001) kertovat, kuinka työpaikoilla ihmisiä saatetaan velvoittaa osallistumaan valmennuksiin, jolloin osallistujilta voi puuttua oma

motivaatio muutokselle. Vaikka osallistujat olisivat lähteneet vapaaehtoisesti koulutukseen mukaan, saattaa olla, että he ovat epävarmoja sitoutumaan aktiivisesti muuttamaan omaa toimintaansa. Cherniss & Goleman (2001) sanovat, että koska valmennuksiin usein saapuu epävarmoja ja vastahankaisia osallistujia, tulee koulutuksen pitäjän keskittyä huolella osallistujien motivointiin ja muutosprosessiin sitouttamiseen.

Mallin mukainen optimaalinen muutosprosessi alkaa asianmukaisella ympäristöllä. Kun halutaan lähteä kehittämään tunneosaamista työorganisaatioissa, tulee huolehtia siitä, että ympäristö ja ilmapiiri organisaatioissa tukevat näitä pyrkimyksiä. Jos ne eivät tue, niin tällöin ensimmäinen askel on luoda rohkaisevampi ympäristö. Tämän jälkeen täytyy selvittää työntekijöiden motivaatio ja valmius muutosprosessille. Jos heillä on jo tarvittava motivaatio jatkuvia ponnisteluja varten, ovat he valmiita asettamaan itselleen tavoitteita. Jos motivaatio ei kuitenkaan ole riittävällä tasolla, tarjoaa malli useita erilaisia vaihtoehtoja, joilla oppijoita voidaan motivoida: 1. Tehdä näkyväksi sosiaalisten taitojen ja tunneosaamisen hyötyjä. 2. Arvioida henkilön tunneosaamisen taso ja näyttää hänelle tulokset. 3. Antaa hänen itsensä kontrolloida muutosprosessia. 4. Kehittää hänen positiivisia odotuksiaan muutoksella. (Cherniss & Goleman, 2001)

Sen jälkeen kun kouluttaja on pyrkinyt lisäämään oppijoiden sitoutumista, on hänen syytä jälleen selvittää koulutettavien valmiustaso. Jos he ovat valmiita siirtymään valmisteluvaiheeseen, kannattaa valmentajan auttaa heitä asettamaan itselleen tarkkoja ja haastavia, mutta samalla saavutettavia muutostavoitteita. Tavoitteiden valmistuttua siirrytään toimintavaiheeseen. Toimintavaiheen alussa koulutettavalla tulee olla tarkka kuva niistä kyvyistä, joita hän haluaa kehittää. Seuraavaksi heidän tulee harjoitella uusia kykyjä usein ja saada palautetta suorituksistaan. Lopussa oppijan tulee siirtyä muutoksen ylläpitovaiheeseen valmistautumalla vääjäämättömiin takapakkeihin, joita tulee esiintymään hänen käyttäessään oppimiaan taitoja aidossa työympäristössään. Jotta muutokset jäisivät pysyviksi, voidaan oppijan työympäristöä muuttaa tukemaan näitä muutoksia. (Cherniss & Goleman,

2001) Seuraavassa esittelen tarkemmin, mitä mallin eri vaiheet pitävät sisällään.

## **1. Luo muutokselle rohkaiseva ympäristö**

Cherniss & Goleman (2001) sanovat, että ympäristön rakentaminen lähtee organisaation johtajista. Työntekijät tarkkailevat, millä tavalla yrityksen johto arvostaa sosiaalisia taitoja ja tunneosaamista. "Tällöin teot puhuvat enemmän kuin sanat." Cherniss & Goleman (2001) esittelevät vertailevan esimerkkitapauksen kahden eri organisaation toimitusjohtajista, jotka olivat hyväksyneet koulutuksen järjestämisen omassa organisaatiossaan. Johtajien erilainen asennoituminen koulutukseen vaikutti kuitenkin merkittävästi lopputulokseen.

Ensimmäinen toimitusjohtaja osallistui aktiivisesti koulutukseen ylimpien johtajiensa kanssa. Tauoilla keskustellessaan johtajiensa kanssa hän jatkuvasti palasi koulutuksissa esiteltyihin ideoihin. Hän pyrki näkyvästi omaksumaan opittuja asioita samalla myös rohkaisten ja palkiten johtajiaan, jos he toimivat samoin. Toisessa yrityksessä toimitusjohtaja piti lyhyen esittelyn koulutuksen alkaessa poistuen tämän jälkeen paikalta. Vaikka koulutus ja valmentaja olivat molemmissa tapauksissa samoja, olivat lopputulokset rajusti erilaisia. Ensimmäisessä organisaatioissa koulutus oli menestys ja toisessa täysi floppi. (Cherniss & Goleman, 2001)

Cherniss & Goleman (2001) kertovat olevan kuitenkin tärkeää huomata, että yksittäiset johtajat eivät pysty yksin luomaan oikeanlaista ympäristöä. Myös muiden henkilöiden organisaatioissa tulee olla rakentamassa rohkaisevaa ilmapiiriä sosiaalisten taitojen ja tunneosaamisen oppimiselle. Esimerkkinä yhdessä menestyneessä yrityksessä henkilöstön kehittämispäällikkö omalla toiminnallaan tuki työntekijöiden oppimista. Työntekijöiden soveltaessa oppimaansa oli hän jatkuvasti rohkaisemassa, suostuttelemassa ja tukemassa heitä prosessissaan. Lisäksi poikkeuksellisen tärkeä henkilö oppimisympäristön luomisessa on koulutuksen läpi vievä valmentaja. (Cherniss & Goleman, 2001)

## **2. Selvitä ja valmista työntekijöiden valmius muutokselle**

Cherniss & Goleman (2001) sanovat, että jos ympäristö on tukemassa muutosta, on seuraava askel selvittää oppijoiden motivaatiotaso ja tarvittaessa tukea sitä. Jos ihmiset vielä empivät ja miettivät omaa suhtautumistaan muutokseen, on valmentajan syytä pyrkiä lisäämään heidän motivaatiotaan muutosta kohtaan. Yksi keino motivaatioon lisäämiseen on auttaa henkilöä näkemään, mitä hyötyjä tunneosaaminen voi tuoda tullessaan. Valmentaja voi esitellä tieteellistä dataa ja käytännön esimerkkejä, joiden avulla hän voi kertoa, kuinka tunneosaaminen voi auttaa tyytyväisyydessä työhön ja elämään yleensä, ja kuinka näitä taitoja on mahdollista oppia. Vastahakoiset oppijat motivoituvat yleensä silloin, jos he näkevät, että sosiaalisista taidoista ja tunneosaamisesta on selkeää hyötyä heidän suorituskyyneensä. Piilotettu viesti, joka yritetään tällöin viestiä koulutettaville, on: "Jos tahdot menestyä työssäsi paremmin, tässä on keinot siihen pääsemiseen."

## **3. Auta oppijoita asettamaan itselleen selkeitä, tarkoituksenmukaisia ja saavutettavia tavoitteita.**

Tavoitteiden asettaminen voi lisätä merkittävästi oppijan motivaatiota ja auttaa pitämään motivaatio riittävän korkealla tasolla läpi tietyn ajanjakson. Erityisen tärkeää on, että asetetut tavoitteet ovat tarkkoja ja saavutettavia. Tällöin motivaatio säilyy varmemmin ja henkilö myös pääsee tavoitteisiinsa (Locke & Latham, 2002).

Esimerkkinä riittävän tarkkoista ja saavutettavista tavoitteista on henkilö, joka halusi kehittää omaa itseluottamustaan. Koska askeleet tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat vaikeasti määriteltävissä, tuli tämä tavoite pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin. Ensimmäisenä tavoitteena oli hänen cv:nsä päivittäminen ja toisena askeleena yhteyden ottaminen ihmisiin, keiltä kysyä mahdollisista töistä. Viimeisenä tavoitteena hän otti yhteyttä mahdollisiin työnantajiin. (Boyatzis et al., 1995) Henkilö saavutti kaikki asettamansa tavoitteet, ja loppujen lopuksi hänen itseluottamuksensa kehittyi prosessin

aikana. Jos hän ei olisi pilkkonut päätavoitettaan pienempiin osiin, olisi koko muutosprosessi mahdollisesti jäänyt kesken. (Cherniss & Goleman, 2001)

#### **4. Hyödynnä käytännön malleja tavoitelluista taidoista**

Cherniss & Goleman (2001) kirjoittavat kuinka kaikessa oppimisessa on tärkeää, että oppija ymmärtää, mitä tarkalleen ottaen hän on oppimassa. Ymmärtämisen helpottamiseksi tehokkaita ovat käytännön mallit ja elävien tilanteiden seuraaminen. Tällöin henkilö pääsee seuraamaan, miten haluttu käyttäytyminen tapahtuu oikeassa tilanteessa. Goleman (1998) on kirjoittanut, että tunneosaamisen opettamisessa ideat ja sanat eivät riitä, vaan käytännön mallit ovat kriittisessä osassa.

#### **5. Rohkaise uusien taitojen harjoittelemista ja anna palautetta suorituksista**

Cherniss & Goleman (2001) kertovat kuinka oppimisen onnistumisessa kriittisessä roolissa on se, että ihminen harjoittelee ”jatkuvasti” (säännöllisesti). He sanovat, että yleinen virhe suunniteltaessa sosiaalisten taitojen ja tunneosaamisen koulutusta on, että ajatellaan yksilöiden kykenevän kehittämään tunnekykyjään osallistumalla varsin lyhyisiin seminaareihin, koulutuksiin tai pariin kolmeen tapaamiseen valmentajan kanssa. Cherniss & Goleman (2001) sanovat, että nämä valmennukset voivat olla hyödyksi, mutta vain silloin, jos ne ovat osa laajempaa kehityssuunnitelmaa, jossa oppija harjoittelee uusia taitojaan useiden kuukausien ajan erilaisissa tilanteissa.

Cherniss & Goleman (2001) kirjoittavat harjoittelun olevan keskiössä tunneosaamisen oppimisessa. Kyse on usein vanhoista tavoista poisoppimisesta. Henkilö pyrkii pääsemään eroon vanhoista ajatus-, tunne- ja käytösmalleistaan samalla kehittäen ja vahvistaen uusia toimintatapoja. Tämä muutos vaatii jatkuvaa harjoittelua useiden kuukausien ajan. Vasta pitkällisen harjoittelun tuloksena voi uusista käyttäytymismalleista tulla ihmiselle luontaisia tapoja toimia jopa yllättävissä ja stressaavissa tilanteissa. (Cherniss & Goleman, 2001)

Tärkeä osa oppimista on myös palautteen saaminen. Kun henkilöt harjoittelevat uusia taitojaan, on heidän tärkeää saada palautetta suorituksistaan. Palautteen myötä he saavat arvokasta tietoa, jonka avulla he pystyvät kehittymään (Cherniss & Goleman, 2001). Cherniss & Goleman (2001) kertovat kuinka yhdessä tunneosaamisen roolipeliharjoituksessa koulutettavat saivat aina suorituksensa jälkeen palautetta muilta osallistujilta sekä ohjaajalta. Palautteen annon aloitti aina ohjaaja antamalla palautetta tavalla, joka nostatti osallistujien itseluottamusta. Ohjaaja nosti ylös kaikki positiiviset asiat, joita koulutettava teki ja ehdotti, miten hän voisi ensi kerralla onnistua vielä paremmin.

## **6. Rokota oppijat tulevia pettymyksiä varten**

Cherniss & Goleman (2001) kertovat, että vaikka uudet taidot on saatu opittua ja kaikki on valmiina niiden siirtämiseen arjen töihin, ei tämä siirtymä suinkaan aina tapahdu yksinkertaisesti. Takaiskujen ja pettymysten osuessa kohdalle on kyse siitä, miten yksilö reagoi näihin. Esimies, joka on pyrkinyt kehittämään kärsivällisyyttään räjähtääkin kokouksessa alaistensa kanssa. Tai kenties hän on pystynyt hillitsemään itsensä aikaisempaa paremmin, mutta hän ei ole nähnyt kaipaamiaan positiivia vaikutuksia saman tien. Hän alkaa epäillä omaa kykyään muuttua ja mahtaako muutoksesta seurata lainkaan toivomiaan etuja. Lyhyessä ajassa hän lopettaa yrittämisen kokonaan. (Cherniss & Goleman, 2001)

Cherniss & Goleman (2001) esittävät, että yhtenä ratkaisuna tähän ongelmaan on valmistaa koulutettavat ennalta näihin tilanteisiin. Caplan et al. (1997) kertovat menestyksekkäästä ohjelmasta, jossa osallistujia rohkaistiin tunnistamaan, mitä mahdollisia kompastuspisteitä heille saattaa tulla heidän käyttäessään oppimiaan taitoja aidoissa tilanteissa. Heidät ohjattiin tunnistamaan, miten he ajattelevat ja tuntevat niissä tilanteissa, kun asiat epäonnistuvat. Lopulta he kehittävät ja harjoittelevat strategioita, joilla he pystyvät käsittelemään tulevat pettymykset positiivisesti.

## **7. Rakenna kehitystä tukeva seuranta**

Cherniss & Goleman (2001) kertovat olevan tärkeää, että organisaatiossa vallitsevat olosuhteet rohkaisevat ja tukevat työntekijöiden muutosyrityksiä. Jos nämä olosuhteet eivät ole kunnossa, on työntekijöiden hyvin vaikea ylläpitää ja siirtää käytäntöön valmennustilanteissa opittuja taitoja. Ideaalitilanteessa työntekijä pääsee koulutuksen jälkeen osalliseksi ryhmää, jossa jaetaan valmennuksessa opitut uudet arvot ja halutaan yhdessä muiden kanssa huolehtia, että ryhmäläiset eivät unohda opittuja asioita. Tutkijat muistuttavat, että erilaiset tukiryhmät voivat olla erityisen tehokkaita rohkaisumenetelmiä, jotta valmennuksessa aloitettu muutos voisi jatkua. (Cherniss & Goleman, 2001)

### **3.2.2. Boyatzis - Itseohjautuvuus muutoksessa ja oppimisessa**

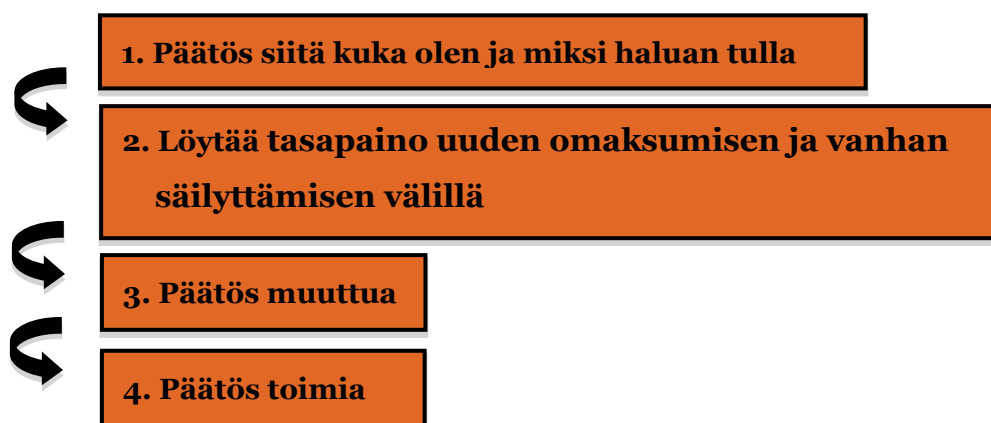
Boyatzis (2000) on kehittänyt neliosaisen mallin itseohjautuvasta muutoksesta ja oppimisesta. Hän korostaa, että henkilön oma prosessi saattaa alkaa mallin mistä tahansa kohdasta, mutta usein se alkaa silloin, kun henkilö joutuu pysähtymään, oivaltaa ja tunnistaa itsestään jotain uutta, tunnistaa tarpeen muutokselle.

Boyatzisin (2000) mukaan keskeinen kysymys liittyy siihen, mikä saa ihmisen muuttamaan käyttäytymistään tai ottamaan käyttöönsä uusia toimintatapoja. Boyatzis toteaa, että varsinkin silloin, kun on kyseessä pysyvä käyttäytymisen muutos, aikuiset muuttavat itse itseään. Toisin sanoen aikuiset itse päättävät, mitä he muuttavat, tai miten he muuttuvat. Hän sanoo saman pätevän myös oppimiseen: "ihmiset oppivat sen, mitä he haluavat oppia". Muun muassa opiskelijat, lapset, potilaat ja asiakkaat osaavat käyttäytyä ikään kuin heitä kiinnostaisi oppia jotakin, mutta hylkäävät oppimansa asian myöhemmin, mikäli asia ei aidosti ole ollut sellaista, mitä he haluavat oppia.

Boyatzis (2000) esittää, että lähes kaikki pysyvät käyttäytymisen muutokset ovat tarkoituksellisia. "Itseohjautuvan muutoksen tarkoitus löytyy siitä, kuka minä olen, tai miksi minä haluan tulla. Itseohjautuva oppiminen on



itseohjautuvaa muutosta, jossa henkilö on tietoinen muutoksesta ja ymmärtää muutosprosessin.” Tutkimukset yleisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat positiiviseen muutokseen kaikenlaisissa terapioissa ja ohjaustilanteissa, ovat osoittaneet, että potilaan sitoutuminen hoitoon on todennäköisesti tärkein yksittäinen tekijä muutoksessa (Bachelor&Horvath,1999).



Kuva 2. Boyatzisin (2000) pohjalta. Itseohjautuvan muutoksen ja oppimisen malli. Aloitushetki muutokselle voi olla mikä tahansa väliltä 1-4.

### **1. Päätös siitä kuka olen ja miksi haluan tulla**

Ensimmäinen osa ja potentiaalinen aloitushetki muutokselle, on sen selvittäminen, kuka minä olen, ja miksi minä haluan tulla. Tällöin ihminen erottelee tämän hetkisen aidon minän ja mahdollisen ideaaliminän toisistaan. Tässä vaiheessa on kaksi selkeää oppimistavoitetta, jotka helpottavat muutokseen ja oppimiseen sitoutumista.

1. Sitoudu tavoittelemaan ja unelmoimaan ideaaliminästäsi
2. Tunne itsesi sellaisena kuin olet tänään

Boyatzis (2000) kirjoittaa että saavuttaakseen nämä oppimisen tavoitteet, ihmisen tulisi saada kuulla itsestään paljon palautetta monista eri lähteistä. Palautetta tulisi saada sekä nykyisestä- että ideaaliminästä.

## **2. Löytää tasapaino uuden omaksumisen ja vanhan säilyttämisen välillä**

Toinen osa, ja toinen potentiaalinen aloitushetki muutokselle, on henkilökohtaisen tasapainon löytäminen niiden piirteiden, ominaisuuksien ja tapojen välillä, joita henkilö haluaa säilyttää, vaalia, muuttaa, kasvattaa, oppia tai omaksua matkalla kohti ideaaliminää. Valmius muutokselle rakentuu näiden komponenttien ja niiden tasapainon tiedostamisesta. Tämän osion kaksi oppimistavoitetta auttavat muutos- ja oppimisprosessiin sitoutumisessa:

1. Tunnista ja sanoita vahvuutesi (ne osat, jotka haluat säilyttää) ja puutteesi (ne osat, joita haluat muuttaa) nykyisen ja ideaaliminäsi välillä
2. Keskity molempiin puoliin, niin että uuden omaksumisen ja vanhan säilyttämisen välillä säilyy tasapaino

## **3. Päätös muuttua**

Kolmas osa, ja kolmas potentiaalinen aloitushetki muutokselle, on päätös muuttua. Se on emotionaalinen ja/tai henkinen askel sen jälkeen, kun ihminen on tiedostanut omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja päättänyt, mistä asioista hän haluaa pitää kiinni, ja mitä uutta hän haluaa omaksua. Päätös tapahtuu tietoisesti siinä hetkessä, kun muutosyrityksen suunta ja tarkoitus on sanottu ääneen ja tehty näkyväksi. Tässä osassa on yksi erityisen tärkeä oppimistavoite:

1. Luo itsellesi oma henkilökohtainen oppimistavoite

“Muut eivät voi kertoa sinulle, kuinka sinun tulisi muuttua. Tai he voivat kertoa sen sinulle, mutta se ei auta sinua sitoutumaan muutokseen. Ihmiset oppivat vain sen, mitä he haluavat oppia.” (Boyatzis, 2000)

## **4. Päätös toimia**

Neljäs osa, ja neljäs potentiaalinen aloitushetki muutokselle, on haluttujen muutosten kokeilu ja harjoittelu. Suunnitelmassa pysyminen ja tavoitteita kohti

meneminen pitää sisällään lukuisia toimia. Tyypillisesti tätä seuraa harjoittelun ajanjakso, jolloin ihminen kokeilee uusia toimintatapoja aidoissa tilanteissa, joissa hän toivoo jatkossakin niitä käytävänsä, kuten kotona tai töissä. Prosessin tässä vaiheessa itseohjautuva muutos ja oppiminen alkaa näyttää jatkuvan kehittymisen prosessilta. Tämän osion kolme tärkeää oppimistavoitetta ovat:

1. Kokeile, harjoittele ja yritä oppia lisää kokemuksistasi
2. Hakeudu tilanteisiin, joissa koet psykologisesti turvallisia hetkiä testailla ja harjoitella uusi taitoja
3. Kehitä ja hyödynnä ihmissuhteitasi osana muutos- ja oppimisprosessiasi

Esitelty malli itseohjautuvasta muutoksesta on yhteensopiva muiden mallien kanssa, joissa pyritään ymmärtämään, miten ihminen muuttuu.

### **3.2.3. Gibson - Harjoitus tunteiden tunnistamisesta ja käsittelystä**

Gibson (2006) laati harjoituksen, jonka avulla tutkitaan, miten organisaatiot vaikuttavat ihmisten yksilöllisiin tunteisiin ja tunteiden näyttämiseen. Hän on huomannut, että vaikka monet johtajuustutkijat ovat ehdottaneet tunteiden olevan nykyisin tärkeä näkökulma organisaatioiden elämässä, niin työntekijöiden kokemukset puhuvat toista. Tunteista puhuminen ja niiden käsitteleminen ovat yhä hyvin vähäistä. Harjoitusta hän on käyttänyt kauppatieteiden kandi- ja maisteriopiskelijoilla, joilla on ollut työkokemusta 0-10 vuotta. (Gibson 2006)

Harjoituksella on neljä päätavoitetta:

1. Auttaa opiskelijoita pohtimaan tunteiden merkitystä työelämässä.
2. Auttaa opiskelijoita hahmottamaan, mitä hyötyjä ja haittoja eri tilanteissa seuraa siitä, jos työntekijät näyttävät aidosti miltä heistä tuntuu.

3. Rohkaista opiskelijoita puhumaan toisilleen työelämässään kokemistaan tunteista.
4. Herättää kysymyksiä organisaation säännöistä, jotka rajoittavat tunteiden näyttämisiä sekä pohtia, miten luotaisiin sellainen ”tunneilmasto”, jossa työntekijät voisivat aidosti näyttää kokemiaan tunteita tavalla, joka lisäisi niin yksilön kuin organisaation tehokkuutta.

Harjoituksessa opiskelijat tutustuivat ja keskustelivat kolmen hengen ryhmissä toistensa työelämässään kokemistaan tilanteista, joissa tunteet ovat olleet esillä. Tarkoituksena oli saada opiskelijat pohtimaan ja oppimaan, miten organisaatioissa muodostuu erilaisia sääntöjä tunteiden näyttämisille (”tunneilmasto”), ja mitä vaikutuksia näillä on yksilön ja organisaation tehokkuudelle. (Gibson 2006)

Gibson (2006) haluaa harjoituksen avulla osoittaa, että tunteet eivät ole piilossa pidetty, vaan keskeinen osa työelämää. Tarkkailemalla, miten tunteita koetaan ja näytetään, ja tulemalla tietoiseksi omista ja toisten tavoista käsitellä tunteita, opiskelijat voivat kehittyä näyttämään tunteitaan niin, että se lisää henkilön omaa ja organisaation tehokkuutta. (Gibson 2006)

Gibson (2006) on pilkkonut tunnekokemuksen neljään eri tekijään, jotta tunnekokemuksista olisi helpompi löytää mahdollisia toistuvia kuvioita. Samalla on tärkeätä tiedostaa, että tällaiset kategorisoinnit varmasti yksinkertaistavat yksilöiden ainutlaatuisia tunnereaktiota. Ensimmäisenä on edeltävä tilanne tai syy, joka voi olla esimerkiksi ryhmää kohdannut uhka. Toisena ovat agentit eli päätekijät, jotka ovat olleet aiheuttamassa tunnereaktiota kuten esimerkiksi ulkopuolinen tarkastaja. Kolmas tekijä on tunteen ilmaisu tai käytös. Tällä tarkoitetaan, millä asteella tunne näytettiin ja kenelle. Viimeisenä eli neljäntenä tekijänä ovat seuraamukset eli mitä tapahtui sen seurauksena, kun tunne koettiin.

Harjoituksessa opiskelijat aluksi kirjaavat paperille, minkälaisia tunteita he ovat kokeneet työelämässä, ja minkälaisia tilanteita ne ovat olleet. Opiskelijat

oppivat näkemään kuinka tunnekokemukset yleensä muodostuvat samoja kaavoja pitkin. Lisäksi he pääsevät pohtimaan, millä tasolla heidän tunteensa ja tunteen näyttämisen suhtautuvat itse tilanteeseen, ja millä tavalla organisaatiossa vallitsevaan tunneilmastoon. Organisaation tunneilmasto vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat oikeaksi näyttää tunteitaan. Kun opiskelijat ymmärtävät nämä logiikat, pystyvät he paremmin näkemään toisaalta tunteiden tärkeyden työelämässä ja toisaalta heidän omat taipumuksensa näyttää tai peittää tunteensa. (Gibson 2006)

Yksi harjoituksen tavoitteista on ymmärtää, miksi työpaikoilla on usein ristiriitaa koettujen ja näytettyjen tunteiden välillä, milloin tuo ristiriita on hyödyllistä ja milloin haitallista. On merkillepantavaa, että useimmiten tuo ristiriita on vain hyväksi. Varsinkin, jos ihmiset kuljeskellessaan näyttäisivät jatkuvasti kaikki negatiiviset tunteensa, niin sillä voisi olla haitallisia vaikutuksia henkilöiden välisiin suhteisiin ja työyhteisön tuottavuuteen. Toisaalta vahvojen tunteiden jatkuva peitteleminen hymyilevän naaman taakse voi kuitenkin saada aikaan negatiivisia vaikutuksia niin yksilöön itseensä kuin myös organisaatioon. (Gibson 2006)

Gibson (2006) kertoo, että harjoituksen alussa opiskelijat usein ihmettelevät, miksi heidän tulee ylipäättään oppia jotain tunteista. Harjoituksen loppua kohden asenteet kuitenkin muuttuvat monilla paljon. Opiskelijat ovat kirjoittaneet, että alussa heidän käsityksensä mukaan tehokas johtaja näyttää mahdollisimman vähän tunteitaan alaisille. Lopussa he puolestaan argumentoivat, että johtajan tuleekin pyrkiä samaistumaan alaistensa tunteisiin ja jakaa-omista tunteistaan työelämässä.

### **3.3. Teorian käyttö tutkimuksessani**

Yllä olen esitellyt teoriaa tunteista sekä tunneosaamisesta. Olen käsitellyt tunteiden vaikutuksia ihmisissä, niiden roolia organisaatioissa sekä tunteiden vaikutusta muutosprosesseissa. Lisäksi olen esitellyt tunneosaamista sekä sen

kehittämistä. Minun lähestymiseni tunnekenttään on hyvin käytännönläheinen, ja olen ennen kaikkea tutkimassa ilmiötä muutoksen yhteydessä enkä määrittelemässä tarkasti käsitteitä. Tutkin ilmiötä, jossa tunteet sekä tunneosaaminen on organisaatiossa otettu aktiivisesti käyttöön. Tutkimukseni keskiössä on valmennusyhteistyö, jonka aikana organisaation toimintakulttuuri on muuttunut, ja ihmisten huolia on alettu huomioimaan entistä paremmin.

Tutkimuksessani hyödynnän esittelemääni teoriapohjaa peilinä omalle empirialleni. Työssäni on keskeistä tarkastella, miten valitsemassani casessa tunneosaaminen ja sen valmentaminen suhteutuu nykyisiin teoriapohjiin, mitä samaa niissä on kuin muissa, ja millä tavoin löydökseni eroavat aiemmista tutkimuksista. Vertaan haastattelemini esimiesten käsityksiä tunteiden roolista muutoksessa olemassa oleviin teorioihin, sekä tarkastelen tuloksiani onnistuneesta tunneosaamisen valmennuksesta suhteessa aiemmin esitettyihin malleihin.

Teoriakatsauksessani kävi ilmi, kuinka tiedeyhteisö ei ole löytänyt yhteisymmärrystä tunteiden olemuksesta, luonteesta tai niiden synnystä. (Bowen, 2014) Siinä missä Izard (2007) esittää, että on olemassa refleksinomaisia perustunteita, joihin ei liity minkäänlaista arviointia, osa tutkijoista (Lazarus & Folkman, 1984, Scherer, 2005) kertoo, kuinka tunne muodostuu aina kognitiivisen prosessin kautta. Tutkimukseni kannalta relevanttia on se, että tunteet ovat todellisia, vaikuttavat monin tavoin ihmisten käyttäytymiseen (mm. Amabile et al., 2005, Goleman, 1995, Izard, 2009, Vuori, 2011) ja työelämän arki saa aikaan työntekijöissä voimakkaasti koettuja tunteita (Gibson, 2006).

Ashkanasy (2003) on rakentanut viisiportaisen mallin, joka esittää missä eri tasoissa tunteet ja tunteisiin liittyvät ilmiöt vaikuttavat organisaatioissa. Hänen mallinsa viisi tasoa ovat: (1) Henkilön sisäinen taso, (2) Yksilöiden väliset tunne-erot, (3) Ihmissuhteet ja vuorovaikutus, (4) Ryhmätaso ja (5) Organisaatiotaso. Oma tutkimukseni keskittyy pääosin hänen mallinsa tasoihin (2)-(4). Tasolle (2) linkittyy työni keskiössä oleva tunneosaaminen ja sen kehittäminen. (3) tasolle sijoittuu puolestaan työni pohdinnat tunneviestinnästä

sekä tunteiden huomioimisesta kommunikaatioissa ja (4) tasolla toimin käsitellessäni esimiesten ja tunneosaamisen välistä yhteyttä.

Työni pohdinnat osiossa tarkastelen neljää eri näkökulmaa. Kahdessa ensimmäisessä käsittelen tunteiden luonnollista roolia muutoksissa sekä esimiesten syitä hyödyntää tunneosaamista muutostilanteissa. Näissä näkökulmissa peilaan tuloksiani mm. Kubler-Rossin (1969) muutoksen tunnekieltoon, Gibsonin (2006) näkemykseen organisaatioista tunteiden pesäpaikkoina sekä Izardin (2009) tuloksiin siitä, kuinka henkilön tunnetila vaikuttaa hänen tapansa tulkita kaikkea saamaansa informaatiota.

Kahdessa jälkimmäisessä näkökulmassa keskityn tunneosaamisen valmentamiseen. Pohdin, mistä rakentuu onnistunut ja osallistava tunneosaamisen valmennuspäivä, sekä mitä onnistumisen elementtejä tutkimusaineistostani nousi tunneosaamisen jalkautukselle organisaatioon. Peilaan tutkimustuloksiani Cherniss & Golemanin (2001) malliin tunneosaamisen valmentamisesta, joka nojaa vahvasti yrityksen johdon osallisuuteen ja vahvaan vetäjäpainotteisuuteen. Käsittelen aineistoani myös suhteessa Boyatzisisin (2000) malliin, joka lähtee puolestaan yksilöistä, ja painottaa yksilön omaa motivoitumista oppimiselle ja muuttumiselle.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuskohteenani oli yritysvalmennusfirma Milestone sekä Yritys A, joilla on ollut yhteistyötä usean vuoden ajan. Aineiston keruuni koostui valmennuspäivän havainnoimisesta, haastatteluista sekä erilaisista dokumenteista. Milestonen osalta aineistoni rakentui heidän toimitusjohtaja/valmentaja Elinan ja kahden heidän työntekijänsä haastatteluista sekä heidän valmennusmateriaaleistaan. Yritys A:n puolelta haastattelin heidän henkilöstönsä kehittämispäällikköä, Maijaa, sekä neljää valmennuspäivään osallistunutta esimiestä, Heikkiä, Miraa, Ullaa ja Tarjaa (nimet muutettuja). Tutkimustulokseni rakentuvat näiden pohjalta keräämäni

aineistoon. Dialogin selkiyttämiseksi olen kirjoittanut esimiesten kommentit tekstiin omilla väreillään.

Tutkimuksen alussa tutustuin yritysvalmennusfirma Milestonen toimintaperiaatteisiin ja heidän aineistoihinsa. Sain pääsyn heidän materiaaleihinsa, joita he käyttävät koulutuksissaan ja lisäksi luin kaksi heidän valmennusjohtajansa Mikko Aallon kirjoittamaa kirjaa. Ensimmäinen kirja käsitteli palautteen antamista ja toinen ihmisten tekemiä tulkintoja asioista ja toisista ihmisistä, sekä miten näihin tulkintoihin tulisi suhtautua. Aineistojen tutustumisen jälkeen minulla oli 60 minuutin puhelinhaastattelu toimitusjohtaja Elinan kanssa, jonka toteutin teemahaastatteluna. ”Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa” (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Minulla oli muutama iso teema, joista halusin keskustella Elinan kanssa ja kuulla hänen ajatuksiaan heidän valmennuksistaan ja tunneosaamisen valmentamisesta. Haastattelu auttoi minua paljon ymmärtämään ja hahmottamaan sitä, mitä valmennuksissa tapahtuu, ja mitkä heidän toimintaperiaatteensa ovat.

Haastattelun runkona käyttämäni teemat olivat:

1. Valmennusprosessin ja yhteistyökuvioiden syntyminen.
2. Milestonen käsitys tunneosaamisesta.
3. Tunneosaamisen valmennus ja jalkautus organisaatioon isossa kuvassa.
4. Milestonen käyttämät menetelmät ja työkalut valmennuksissa.
5. Toisten ihmisten tunteiden kohtaaminen ja rationaalisuuden palautus.
6. Haastavimmat tilanteet

Haastattelun jälkeen syvennyin lisää Milestonen materiaaleihin, jotka avautuivat itselleni uudella tavalla Elinan haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen haastattelin kahta Milestonen työntekijää, jossa pyrin lisäämään ymmärrystäni valmennuksien sisällöistä ja tavoitteista. Olimme tilanteessa kolmestaan ja keskustelimme jälleen teemahaastattelun tyylille uskollisesti vapaamuotoisesti



eri teemoista. Teemat olivat samoja kuin Elinaa haastatellessani, mutta keskityin erityisellä tavalla ymmärtämään, mitä todellisuudessa valmennuksissa tapahtuu. Sain korjattua muutamia virheellisiä tulkintojani ja hahmotin jälleen paremmin, mitä valmennuksissa oikeasti tapahtuu.

Joulukuun lopussa pääsin mukaan valmennukseen seuraamaan omin silmin, mitä valmennuksessa tapahtuu. En osallistunut valmennukseen, vaan olin paikalla puhtaasti tarkkailijana. Tuomi & Sarajärvi (2009) kirjoittavat, että havainnointi on hyvä tiedonhankkimismenetelmä silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän. Lisäksi havainnoinnin avulla asiat nähdään oikeissa yhteyksissään. Pystyin näin yhdistämään Milestonen työntekijöiltä haastatteluista saamani tiedot aitoon valmennustilanteeseen. Lisäksi havaintoni antoivat minulle hyvät pohjat lähteä haastattelemaan valmennukseen osallistuneita henkilöitä.

Kun olin havainnoimassa, pyrin vaikuttamaan valmennuksen kulkuun minimaalisesti. Valmennuksen alussa esittelin itseni ja ruokailujen lomassa keskustelin ihmisten kanssa, mutta muuten keskityin vain tekemään huomioita. Olin saanut luvan äänittää koko valmennuksen, joka kesti yhteensä työpäivän verran. Näin pystyin paremmin tarkkailemaan ja tekemään huomioita valmennuksen kulusta. Valmennuksen jälkeen kävin äänitteet läpi ja täydensin muistiinpanoni, jotta sain itselleni valmennuksesta mahdollisimman selkeän kuvan. Havainnollistaakseni itselleni valmennuksen kulkua rakensin isoille aaltopahveille havainnollistuksia, jotta pystyin yhdellä silmäyksellä näkemään, miten valmennus oli edennyt. Visualisointini helpottivat huomattavasti työtäni, kun lähdin kirjoittamaan auki kuvaustani valmennuksesta.



Kuva 3. Rakentamani havainnollistus valmennuspäivän etenemisestä.

Valmennuksen jälkeen toteutin haastattelut valmennukseen osallistuneiden kesken netin välityksellä hyödyntäen Lync-sovellusta. Kyseessä oli käytännössä puhelinhaastattelu, joka vain tapahtui koneen äärellä netissä. Aluksi haastattelin perusteellisesti henkilöstön kehittämispäällikköä. Keskityin hahmottamaan kokonaiskuvaan muutoksesta, jonka yritys oli käynyt läpi, ja ymmärtämään syitä, miksi he olivat aloittaneet yhteistyön Milestonen kanssa. Koska tiesin jo etukäteen henkilöstön kehittämispäällikön olleen ratkaisevassa asemassa yhteistyön käynnistämisessä, halusin kuulla tarkasti hänen taustastaan ja historiastaan. Lisäksi ehdimme 2 tunnin haastattelun aikana käsitellä myös joulukuun valmennuksen antia.

Seuraavaksi toteutin haastattelut neljän eri valmennukseen osallistuneen päällikön kanssa. Nämäkin haastattelut suoritin teemahaastatteluina, joissa minulla oli neljä kattoteemaa, jotka sisälsivät kaikki useampia lisäkysymyksiä. Valmennukseen osallistui yhteensä 6 esimestä + henkilöstön

kehittämispäällikkö, joten otantani oli varsin kattava. Esimiesten haastattelut kestivät 30-60 minuuttia riippuen heidän aikatauluistaan. Lyhyemmissä haastatteluissa emme ehtineet käsitellä teemoja niin laajasti, kuin mitä pidemmissä haastatteluissa. Koska sain luvan nauhoittaa haastattelut, pystyin litteroimaan kaikki viisi haastatteluani ja näin varmistamaan tärkeän informaation saamisen talteen.

Kattoteemani esimiesten haastatteluissa olivat:

1. Joulukuun valmennus.
2. Huolityöskentely.
3. Mikä on muuttunut Yritys A:n isossa kuvassa valmennusyhteistyön aikana?
4. Mikä on ollut hänelle henkilökohtaisesti merkittävää valmennusyhteistyössä.

Litteroituani haastattelut, pelkistin keräämäni aineiston ja poistin sieltä tutkimukselleni turhat ainekset pois. Seuraavaksi etsin eri haastatteluista toistuvia teemoja ja klusteroin eli ryhmittelin aineistoni tarkempien teemojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009) Ennen haastatteluja valitsemani teemat pyrkivät olemaan mahdollisimman väljiä, jotta pääsisin käsiksi niihin teemoihin, joita haastateltavat itse pitivät tärkeimpinä. Hyödyntämäni metodi myös tuotti tulosta, sillä ryhmitellessäni haastatteluja löysin, kuinka merkittäväksi asiaksi tunnekaäyrä nousi useissa haastatteluissa. Vaikka olin itse siihen jo tutustunut Milestonen työkaluna, en ollut ymmärtänyt sen todellista merkitystä ennen kuin haastateltavat itse nostivat sen esiin ja avasivat, mitä hyötyä siitä on heille ollut. Muutoksen tunnekaäyrää käsittelen myöhemmin lisää luvussa 5.5.

Ryhmittelin aineistoni seuraaviin 8 teemaan:

1. Päällimmäiset muistikuvat valmennuksesta
2. 15.1. – ”kissa pöydälle” – Valmennuspäivän tilanne, jossa keskusteltiin tulevasta muutoksesta, josta valmennettavilla oli monenkirjavaa tietoa
3. Case-työskentely - Valmennuspäivässä ryhmät ratkoivat todellisia ongelmia

4. Positiivisten asioiden sanominen – Valmennuspäivän työskentely, jossa ryhmäläiset puhuivat toisistaan hyvää
5. Huolityöskentely ja sen hyödyntäminen työarjessa
6. Muutoksen tunnekäyrä ja sen tärkeys esimiehille
7. Iso kuva siitä mitä Yritys A:ssa on tapahtunut valmennusyhteistyön aikana
8. Elina valmentajana esimiesten näkökulmasta

Haastattelujen jälkeen tutkimusaineistoni oli kasassa, ja oli aika aloittaa rakentamaan case-kuvaustani. Selkeyttääkseni itselleni ja ohjaajilleni kuvauksen rakentumista askartelin pahville erilaisia havainnollistuksia. Punnitsin useita erilaisia tapoja esittää tutkimustuloksiani ja rakentamani havainnollistukset olivat tässä suureksi avuksi. Kun olin lopulta saanut itselleni case-kuvauksen rakenteen selväksi, oli minun helpompi lähteä kirjoittamaan kuvausta valmiiksi. Aineistoni oli hyvin rikasta ja haasteeksi muodostui valintojen tekeminen siitä, mitkä osat nostan käsittelyyn, ja mitkä jätän tällä kertaa syrjään.

Tuomi & Sarajärvi (2009) kirjoittavat kuinka aineiston ryhmittelyä seuraa sen abstrahointi, jossa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Abstrahointia seuraa luokitusten yhdistäminen niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Kerättyäni teemat yhteen, yhdistelemällä niitä ja etsimällä merkittävimpiä löydöksiä, valintani kohdistui lopulta neljään eri näkökulmaan. Näkökulmat antoivat minulle mahdollisuuden tarkastella vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseksi näkökulmaksi nousi esimiesten näkemykset siitä, kuinka tunteet ovat normaali ja luonnollinen asia muutoksissa, ja kuinka muutoksen tunnekäyrä on auttanut heitä esimiestyössään. Tunnekäyrä nousi selkeästi haastatteluista esiin, vaikka en ollut sitä osannut edes etsiä tai odottaa sen olevan niin hyödyllinen heille.

Toisessa näkökulmassa pureudun huolityöskentelyyn ja niihin syihin, miksi esimiehet näkevät tärkeäksi kuunnella alaistensa huolia. Aineistoni puhuu vahvalla äänellä siitä, kuinka kaikki haastattelemani esimiehet näkivät huolien

kuuntelussa ja kohtaamisessa lukuisia erilaisia hyötyjä. Tarkastelen sitä muutosta, mikä organisaatiossa on tapahtunut tunteista ja huolista puhumiseen suhteen, ja kerron, miten huolityöskentely voi auttaa muutoksissa kulkevaa organisaatiota.

Kolmannessa näkökulmassa pureudun pohtimaan onnistunutta ja osallistavaa tunneosaamisen valmentamista. Sain käsiini rikkaan kuvauksen siitä, miten valmennuspäivä eteni, miten valmennettavat sen kokivat, ja mitkä he näkivät hyviksi työskentelytavoiksi. Lisäksi esimiehet kuvasivat minulle, mistä heidän mielestään rakentui Elinan onnistuminen heidän valmentajaan. Viimeisessä eli neljännessä näkökulmassa tarkastelen valmennusyhteistyötä kokonaisuutena, ja nostan esiin 10 onnistumisen elementtiä, joiden varaan mielestäni onnistunut tunneosaamisen jalkautus rakentui. Nostamani elementit ovat asioita, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti valmennusyhteistyön onnistumiseen ja työskentelytapojen muuttumiseen. Ne voivat olla edellytys myös muissa organisaatiossa samaan lopputulokseen pääsemiselle. Löytämäni 10 elementtiä antavat näkökulman siihen, minkälaisista tekijöistä yksi onnistunut prosessi on muodostunut. Ne täydentävät ja yhdistävät Cherniss & Golemanin ja Boyatzis'n malleja.

## 5. CASE - YHTEISTYÖN OSAPUOLET

Tutkimuksessani on kaksi päätoimijaa, joista toinen on konsultointi- ja valmennusyritys Milestone Coaching & Consulting, ja toinen on Yritys A: Milestone päätyi tutkimuksen kohteeksi, koska heidän ihmiskäsityksessään ja metodeissaan ihmisten emotionaalisuus on vahvasti läsnä. He ovat olleet mukana lukuisissa organisaatioiden muutostilanteissa ja valmentamassa esimiehiä kohtaamaan paremmin alaistensa tunteita ja huolia. Heidän metodinsa antavat hyvän pohjan tutkia, miten tunneosaamista käytännössä valmennetaan ja hyödynnetään organisaatioiden muutostilanteissa.

Milestone on tehnyt ison yhteistyön Yritys A:n kanssa, sillä heidän koko esimieskuntansa on valmennettu. Yritys A on suomalainen yritys, joka työllistää noin 900 ihmistä yhdeksällä eri paikkakunnalla. Yhteistyö käynnistyi alun perin tarpeesta ”korjata” eräiden esimiesten ihmiskäsitystä. Yritys A:n henkilöstön kehittämispäällikkö oli kuullut Milestonen toimintatavoista. Ja ongelman kohdattuaan hän päätti ottaa Milestoneen yhteyttä. Nykyisin Yritys A:n organisaation arjessa esimiehet käyttävät valmennuksessa annettuja työkaluja aidosti hyödykseen. Yritys A osoittautui loistavaksi tutkimuskohteeksi, koska heidän yhteistyönsä Milestonen kanssa jatkui yhä, ja minulla oli mahdollisuus päästä seuraamaan heidän valmennustaan ja tapaamaan heidän esimiehiään. Ennen kaikkea hedelmällistä oli saada kosketuspinta esimiesten kanssa, jotka itse tekevät päätöksiä hyödyntää tunneosaamisen työkaluja työarjessaan. Se avasi itselleni ovet päästä ymmärtämään, miksi he käyttävät niitä, ja miksi he kyselevät alaisiltaan näiden huolista.

## **5.1. Henkilöstön kehittämispäällikkö Maija**

Päätökijä Yritys A:n ja Milestonen yhteistyön käynnistymisessä oli Yritys A:n henkilöstön kehittämispäällikkö Maija. Hänellä on myös iso rooli siinä, että tunneosaamisen työkaluja on kehitetty ja jalkautettu A:n organisaatiossa. Tässä luvussa käsittelen hänen taustansa ja ajatuksiaan, jotta ymmärrämme paremmin hänen ”draiviaan” saada tuotua tunneosaamista organisaation käytäntöihin.

Valmistuttuaan ylioppilaaksi Maija meni kauppaopistoon matkailulinjalle. Matkatoimisto työ ei kuitenkaan tuntunut omimmalta. Koska Maija piti ihmisten kanssa työskentelystä, päätti hän hakeutua hotelli- ja ravintolaoppilaitoksen esimieslinjalle. Siellä hän sai ensikosketuksensa ihmisten johtamiseen ja esimiestyöhön. Hänellä oli myös syttynyt halu jossain vaiheessa elämäänsä opiskella ammatilliseksi opettajaksi, ja heti valmistuttuaan hän otti tavoitteekseen tehdä se joskus. Sisäänpääsyä varten tarvittiin tietty määrä esimieskokemusta. Pian sen jälkeen, kun tarvittava määrä kokemusta oli

saavutettu, hakeutui Maija Jyväskylään opiskelemaan. Jyväskylässä vahvistui Maijan oma ihmiskäsitys siitä, miten ihminen oppii ja millainen ihminen ylipäättään on.

Valmistumisen jälkeen Maija teki joitain opetuskeikkoja jatkaen samalla esimiestehtävässä ravintolatoiminnasta vastaavana päällikkönä Tampereella. Maija muistaa tuolta ajalta keskustelun ystävänsä kanssa, jossa hän on kertonut, kuinka häntä kiinnostaisi ihmisten kehittäminen ja HR-tehtävät. Alle kahden vuoden jälkeen hän siirtyikin Ava-instituuttiin, jossa hän vastasi Restel Oy:n esimiesten osaamisen kehittämisestä. Siellä hän sai ensikosketuksensa HR-puoleen. Instituutissa Maija toimi 10 vuotta koulutuspäällikön tehtävissä, ja hänen työnsä koostui pääasiassa esimiesten kehittämisestä. Maija kertoo, kuinka hän jossain vaiheessa alkoi toteamaan, että *”mä olen ollut niin paljon suoraan henkilöstön kehittämisen kaa tekemisessä, että HR-puolella on paljon muitakin mielenkiintoisia prosesseja”*. Häntä kiinnosti muun muassa työntekijöiden perehdyttäminen, perehdyttämisen kehittäminen ja ihmisten toimintamallien kehittäminen. *”Mä tykkään nähdä kokonaisuuksia”*.

Kun Yritys A:n paikka aukesi, lähti Maija omien sanojensa mukaan *”kokeilemaan kepillä jäätä, en mä sitä kuitenkaan saa”*. Työpaikka kuitenkin irtosi ja Maijasta tuli Yritys A:n valmennusohjelmien kehittäjä. Tehtävä kuulosti alun perin hyvin samalta, kuin missä hän oli toiminut Ava-instituutissa, mutta jo muutamassa kuukaudessa tilanne muuttui. Hänen vastuulleen tuli selkeästi erilaisia HR-prosesseja, osaamisen kehittämistä sekä erilaisten toimintamallien kehittämistä. Hänen vastuullaan oli koko Yritys A:n osaamisen kehittäminen, jota hän teki tiiminsä kanssa. Myöhemmin hänen hoidettavakseen tuli myös johtamisen ja esimiestyön kehittäminen.

### **5.1.1. Halu toimia ihmisten kanssa**

Maijan halusta toimia ihmisten kanssa kertoo oivallisesti hänen lausahduksensa *”ihminen on mun mielestä ihana, mä tykkään ihmisistä”*. Hän näkee kaikissa ihmisissä jotakin hyvää, ja hän kokee olevansa luontaisesti hyvä ihmisten

kanssa. *"Toisaalta mulla on semmoi oma taipumus, että luontaisesti saan ihmiset innostumaan"*. Maija uskoo ihmisten hyviin tarkoituksiin, mutta hän on huomannut, että siellä on myös hänen akilleen kantapäänsä. Tarkoitukset eivät aina olekaan hyviä, ja esimiestehtävässä saattavat jotkut asiat jäädä valvomatta. Iso asia Maijalle on myös ihmisiltä saatu palaute. Ava-instituutissa hän valmensi kymmenen vuoden aikana noin 500-600 esimiestä, ja vieläkin hän saa palautetta niiltä ajoilta; *"kun sä autoit mua ja sä uskoit, että mä pystyn ja tsemppasit mua eteenpäin"*. Maija kertoo kuinka nämä palauteet auttavat häntä ja antavat hänelle lisää intoa. *"Kai se on semmosta luontaista couchia, joka sisälläni asuu"*.

Maija jatkaa, että myös erityisesti tällä hetkellä ihmiset ja yksilöiden oppimisprosessit kiinnostavat häntä. Hän on saanut huomata, että opettajan työn kautta pedagogiikan ja ihmisen oppimisen lainalaisuudet toimivat ihan samalla tavalla hänen nykyisessä työssään. Kun hän miettii, miten uusia toimintamalleja otetaan käyttöön, niin hän on silloin pohtimassa ihmisen oppimisprosessia. Hän huolehtii, että henkilö saa riittävästi harjoitella, testata ja luoda itselleen uutta käyttöteoriaa. Tavoitteena on, että ihminen saisi itse *"hiffata, että täähän ei ookaan niin kaukana siitä mun vanhasta"*.

### 5.1.2. Maija ja tunteet

Maija kertoo olevansa ihminen, joka karttaa ristiriitatilanteita, mutta esimiestehtävässä ollessaan *"en ikävä kyllä sitä päätä voi sinne pensaaseen laittaa"*. Hän sanoo huomanneensa mahtavana asiana, että miettiessään palauteenantotilanteen oikein, ovat mahdollisesti tilanteessa nousevat negatiivisetkin tunteet käsiteltävissä. *"Ne hanskataan siinä. Se, että se toinen suuttu mulle, niin ei se haittaa, me sit jossain vaiheessa korjataan tilanne ja se palautuu normaaliks"*. Hän sanoo, että ei kukaan kuitenkaan tarkoituksella loukkaa tai syyttele ketään. Palauteenantotilanteet ovat yhä hänelle rankkoja paikkoja, mutta hän kokee kehittyneensä niissä. *"Mä oon ymmärtäny sen tunnepuolen vähän semmosena, että se kuuluu asiaan"*. Maija avaa hyvin näkemyksiään tunteista työpaikalla seuraavissa lauseissa.



*”Musta ois aivan kamala semmoi työelämä missä me ei saatais innostua, eikä hermostua, eikä me saatais näyttää niitä tunteita. Tietenkin niitä pitää osata rajoittaa, mutta mä oon sitä mieltä, että jos sä toimit niiku täysin neutraalisti, niin sä et tee sitä työtäs sydämellä. Et mä nään myös sen, että se tunne on jotenkin osoitus siitä sitoutumisestakin. Et jos se ei aiheuta sussa minkäänlaista värähdystä mihinkään suuntaan ni todennäköisesti sä et oo siinä hommassa täysillä mukana. Ehkä tällä lailla voi sanoa miten mä suhtaudun tunteisiin. Musta ne on hyvä juttu.”*

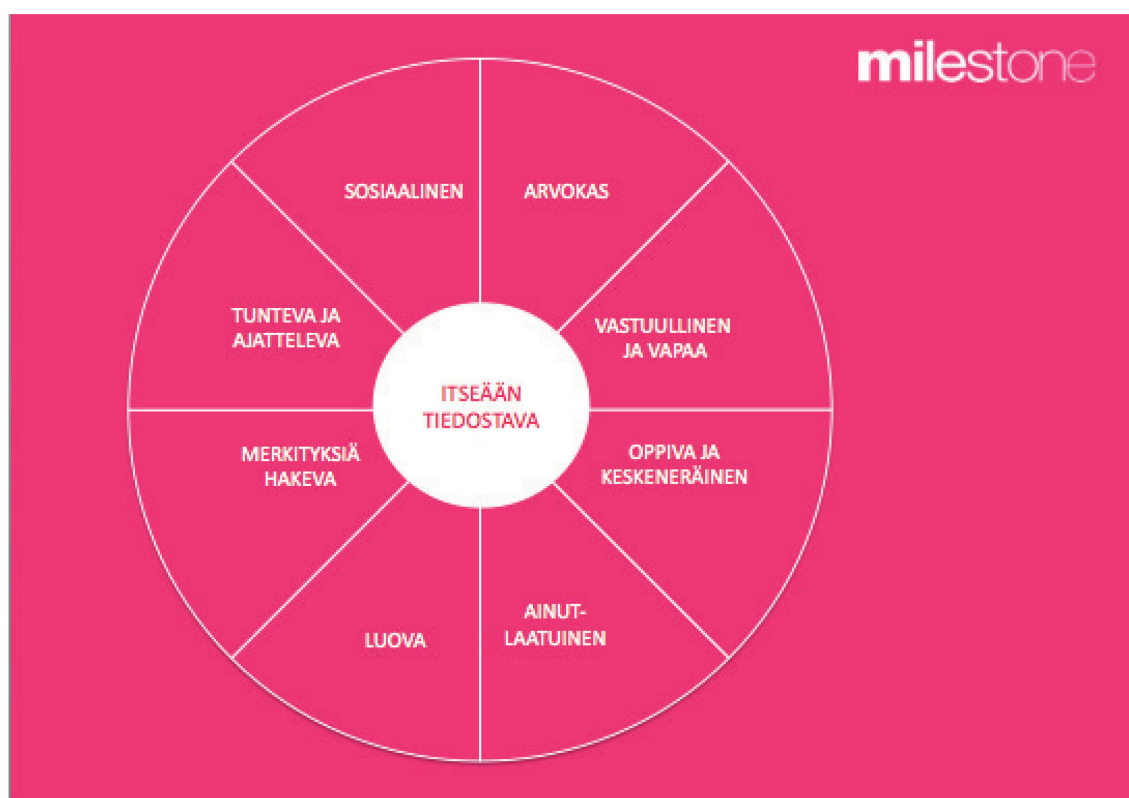
Maija kertoo, että hänellä on ollut jo useita vuosia ajatus ja ymmärrys tunteiden merkityksestä, mutta hänen taitonsa eivät olleet niin hyvät. Lapsena ja nuorena hän oli aika räiskyvä, mutta sitten hänelle tuli *”kummallinen seesteisyyden kausi”*, joka kesti yli 10 vuotta. Sinä aikana hän ei kyennyt puhumaan negatiivisista tunteistaan, ei pystynyt sanoittamaan *”mua ottaa tää päähän, Koska”*. Maija kertoo tulleen takaisin omaksi itsekseen hieman yli kolmekymppisenä tajutessaan *”Ei hitto, kyllä mullakin on oikeus olla harmissani jostain asiasta, joka on harmittanut tai loukannut mua. Mulla on oikeus sanoa siitä”*. Hän kertoo olevansa esimiehenä hieman herkempi negatiivisille tunteille, jos ne kohdistuvat suoraan häneen. Hänelle on ollut vaikeata tietää, mitä oikein sanoa ihmisille, joka *”rähjää”* hänelle. Maija kokee, että häntä nykyään helpottaa se, että hän on tunnistanut omaavansa sovittelijan ja ehkä rauhoittavankin ominaisuuden. Hänelle ei mene jauhot suuhun eikä hän lähde *”räyhäämiseen”* mukaan.

## **5.2. Milestone ja Elina**

Tutkimukseni toisena osapuolena oli yritysvalmennusfirma Milestone. Ymmärrykseni yrityksestä ja heidän toimintatavoistaan muodostuivat haastatteleamalla heidän toimitusjohtajaansa, henkilökuntaansa, tutustumalla heidän valmennusmateriaaleihinsa sekä taustamateriaaleihin ja havainnoimalla

yhtä valmennustilannetta. Lisäksi täydensin kokonaiskuvaa tarkastelemalla, miten he esittelevät omaa toimintaansa kotisivuillaan.

Haastattelujeni ja havaintoni perusteella Milestonen järjestämät koulutukset ja valmennukset rakentuvat heidän ihmiskäsityksensä pohjalle. Heidän metodiikkansa ja koko toimintatapansa juontavat juurensa heidän ihmiskäsityksestään. Milestonen valmennus nousee heidän toimitusjohtajansa Elinan mukaan pitkästä ymmärryksestä ja tietotaidosta, jota eletty elämä on heille osoittanut. Valmennettavat asiat nousevat siitä vahvasta kokemuksesta, että nämä menetelmät todella toimivat. Hän sanoo heidän myös elävän kaikilla ihmiskäsityksen osa-alueilla niin kuin he opettavat. *”Kaikki mitä me valmennetaan, mikä liittyy ihmisyyteen, niin meidän toteutetaan sitä meidän arjessa.”* Kuvassa 4 on esitetty tiivistettynä minkälainen ihmiskäsitys Milestonessa vallitsee.



Kuva 4. Milestonen ihmiskäsitys. Kaavio on heidän valmennusmateriaaleistaan.

Tunteilla ja niiden tuottamilla merkityksillä on Milestonen nettisivujen mukaan ollut kautta aikojen vähäinen painoarvo suomalaisessa yrityselämässä. Sivuillaan he jatkavat näkevänsä ajattelutavan olevan onneksi muuttumassa, tunnetaitojen arvostus on nousussa. ”Edistykselliset esimiehet ja työtä tekevät ammattilaiset ovat jo tiedostaneet, että tunteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä työpaikallakin – piilotettuina tai tukahdutettuina ne voivat aiheuttaa monenlaisia ongelmia. Me Milestonella uskomme, että menestyvän yritysmaailman perusta on ihmiskäsityksen ymmärryksessä ja hyväksymisessä.”

Haastatteluista kävi ilmi Milestonelaisten näkevän, että ihmisten johtamisessa tulee huomioida, kuinka muutokset ja ongelmien ratkaisu hidastuvat tai pysähtyvät, jos tunteita ei oteta vakavasti. Ihminen ei toimi rationaalisesti ennen kuin hänen tunteensa on purettu, eli rationaalisuus palautettu. Ihminen, joka osaa käsitellä tunteita, on tuloksien aikaansaamisessa heidän mukaansa aina askeleen edellä.

Milestone järjestää työryhmille ja johtoryhmille useita erilaisia valmennuksia asiakkaiden tarpeiden mukaan. Milestone on mukana niin yritysten pienissä muutoksissa kuin myös suurissa ja vaikeissa yt-neuvotteluissa. Kaikissa muutosprosesseissa, joissa Milestone on mukana, hyödynnetään tunteiden purkua. Yleisin Milestonen käyttämä tunteenpurun työkalu on huolityöskentely. Jos ihmisen tunteita ei huomioida, voi henkilö Elinan mukaan kokea, että hänet torjutaan myös ihmisenä.

### 5.2.1. Tunteiden synty Milestonen mukaan



Kuva 5. Tunteiden synty Milestonen mukaan.

Milestone käyttää tunteiden syntymekanismista ja vaikutuksista lyhennelmää 4T. He tarkoittavat sillä syy- seuraussuhdetta: tilanne-tulkinta-tunne-toiminta. Milestonen valmennusjohtajan kirjoittamassa kirjassa pureudutaan laaja-alaisesti siihen, miten tunteet syntyvät ja erilaiset tulkinnat voivat muodostua. (Aalto, 2014) Aluksi käsillä oleva tilanne puhtaasti havainnoidaan käyttäen kaikkia toiminnassa olevia aisteja. Aivot rakentavat tilannekuvan hyödyntäen kaikkea sitä informaatiota, joita aistit ovat sille eri ärsykkeistä lähettäneet. Silmänräpäyksessä ihminen tulkitsee tilanteen joko myönteisesti tai kielteisesti. Tulkinta voi kuitenkin muuttua saman tien toiseksi, jopa vastakohdakseenkin.

Tilanteen tulkinta on hyvin inhimillistä toimintaa, ja se on välttämätöntä elämällemme. Tulkinta perustuu yleensä johonkin aikaisemmin kokemaamme tai havaitsemaamme asiaan, jonka avulla se sijoitetaan nykyhetkeen. (Aalto, 2014) Me jäsennämme todellisuutta ja saamme sille mielekkyyden tulkintojen kautta, mutta niiden takia voimme myös turhautua, masentua tai ajautua epätoivoon. Tulkinta on luonteeltaan äärimmäisen nopea. Tietyissä vaaratilanteissa tilanteen havaitseminen (hirvi ponnahtaa auton eteen), tulkinta (vaara), tunne (pelko) ja toiminta (jarrutus) ovat lähes samanaikaisia, vaikkakin perättäisiä. (Aalto, 2014)

Milestone näkee, että tunne syntyy aina reaktionä ihmisen omaan tulkintaan tilanteesta. Tällöin tunne ei siis ole reaktio tilanteeseen, vaan sen tulkintaan. Tunne on tällöin erehtymätön, mutta ei suinkaan tilanteeseen nähden, vaan sen tulkintaan. Tästä syystä tunne ei kerro totuutta tilanteesta, mutta se kertoo totuuden ihmisestä. Tulkinta voi olla täysin väärä, ja tässä mielessä myös tunne voi olla ”väärä”. Mutta tunne on aina oikea sen tulkintaan nähden. Koska

tunteet syntyvät reaktiona omiin tulkintoihimme, ihminen itse saa aikaan tunteensa omilla tulkinnoillaan.

### 5.2.2. Huolityöskentely ja oivalluttaminen

Yleisin Milestonen käyttämä tunteenpurun työkalu on huolityöskentely. Haastattelussa Elina kertoi heidän puhuvan huolista, koska yleensä ihmisille on huomattavasti helpompaa puhua huolistaan kuin tunteistaan, vaikka loppupelissä puhutaan hyvin samasta asiasta. Itse en päässyt näkemään huolityöskentelyä käytännössä, mutta haastattelujen ja aineiston avulla pääsin selville, mitä työskentelyssä tapahtuu.

Huolityöskentelyn alussa ihmisille jaetaan post-it lappuja, ja heitä pyydetään kirjoittamaan jokaiselle lapulle jokin yksittäinen huoli, joka liittyy tulevaan muutokseen. Huolia voivat esimerkiksi olla: ”Työtehtävien lisääntyessä kiire lisääntyy”, ”säästöistä johtuen ruokalan ruoka muuttuu pahaksi” tai ”työkaverit muuttuu ja yhteishenki särkyä”. Ideana on, että jokainen saisi purkaa kaikki mielessään olevat huolensa lapuille, eikä hänen tarvitsisi käsitellä niitä yksin. Tämän jälkeen kaikki laput siirretään taululle, ja ryhmä miettii yhdessä, minkälaisia nimittäjiä huolilla on. Laput ryhmitellään taululle yhteisten nimittäjien mukaan, ja ryhmä päättää, mitkä ”huoliryhmät” halutaan ratkaista. Tämän jälkeen ryhmä pohtii eri keinoja ja ideoita, joilla valittujen huoliryhmien huolia voitaisiin ratkaista. Lopuksi kirjataan tarvittavat toimenpiteet ja vastuuhenkilöt, jotta huolet saadaan ratkaistua. Ylös kirjataan toimenpide, kuvaus, vastuuhenkilö, kuka tekee ja milloin toimenpide on valmis. Kun huolet on käsitelty, siirrytään valmennuksissa yleensä pohtimaan muutoksesta seuraavia hyötyjä.

Niin huolien ratkaisuehdotuksissa kuin muissakin valmennuksen osa-alueissa, valmentajat pyrkivät Elinan mukaan saamaan vastaukset aina osallistujilta itseltään. Vahva kulmakivi Milestonen valmennuksissa on saada ihmiset itse oivaltamaan, mitä heidän tarvitsee tehdä. Elina puhui haastattelussa paljon siitä, kuinka ihmiset sitoutuvat muutoksiin ja toimenpiteisiin huomattavasti

tehokkaammin, jos he ovat itse olleet niitä ideoimassa. Hän kertoi 12 vuoden valmennuskokemuksellaan, että ihmisillä on yrityksissä kyllä hyvin paljon tietoa asioista ja yli 90% käytännön muutosvinkeistä saadaan nousemaan työyhteisöistä. ”Ihmiset tarvitsevat vain aikaa ja kykyä soveltaa tietoaan, hieman tukea ja seurantaa, sekä hieman potkimista siihen, että tietoa oikeasti sovelletaan.”

Ennen koulutustilaisuutta laatii valmentaja käsikirjoituksen, jonka mukaan hän lähtee tilaisuutta vetämään. Käsikirjoituksessa näkyy eri teoriakokonaisuudet, joita tullaan käsittelemään, sekä mitä työkaluja ja harjoitteita hyödynnetään. Vaikka valmentaja on tehnyt valmiiksi ”todo”-listan, jonka voisi vain antaa työntekijöille, ei hän sitä tee, vaan haluaa ihmisten saavan itse prosessoida keskenään, minkälainen todo-lista olisi heille hyödyllinen. Elinan mukaan esimerkiksi palautteenanto-työpajoissa nämä listat yleensä kohtaavat toisensa lähes identtisesti. Kun lista on yhdessä rakennettu fläppitaululle, alkaa valmentaja ryhmittelemään löydöksiä ja selostamaan, että mistä eri asiat kertovat. Valmentaja saattaa esimerkiksi kertoa, kuinka tietyn ryhmän asiat liittyvät ihmisten erilaisuudesta nouseviin teemoihin.

### **5.2.3. Tunneosaamisen valmennus**

Elina sanoi tunneosaamisen valmentamisen koostuvan tunteiden tunnistamisesta ja tunteiden nimeämisestä. Hän kertoi, että tunneosaamisen valmennus lähtee liikkeelle itsensä työstämisestä, koska itsekäsityksessä tapahtuvat muutokset ovat pysyviä muutoksia. Jonkun täytyy muuttua ihmisen itsekäsityksessä, siinä miten hän näkee itsensä ja tuntee itsensä. Tässä tapauksessa valmennuksessa lähdetään liikkeelle henkilön omista tunteista.

Milestone käyttää harjoituksia, joissa ihmisiä opetetaan ennen kaikkea tunnistamaan tunteitaan. Yksinkertainen ja heillä useasti käytössä oleva harjoitus on janatyöskentely. Ihmiset asettuvat janalle sen mukaan, kuinka hyvältä tai pahalta heistä tuntuu. Ja löydettyään paikkansa janalla he kertovat vieruskaverilleen, miksi tulivat siihen kohtaan janaa. He myös näyttävät

erilaisia kuvia, sanoja ja esineitä ja pyytävät tämän jälkeen valmennettavia kertomaan minkälaisia tunteita kyseisessä tilanteessa herää. Milestone pyrkii myös auttamaan ihmisiä nimeämään omia tunteitaan, jotta tunteet eivät olisi pelkästään *”ihan ok, ei niin ok tai veetuttaa”*. Valmentajat kertovat millä tavoin tunteita voidaan nimetä ja pohtimalla ääneen *”mikäköhän voisi olla semmoinen fiilis, mikä tällä hetkellä on.”*

Valmennuksissa käytetyt ryhmäkoot vaihtelevat asiakkaiden mukaan 3:sta 40:neen, mutta yleensä ryhmät eivät ole paljoa yli 15 henkeä. Milestonen metodiikkaan kuuluu, että työskentelyt lähtevät aina osallistujista käsin. Kun on kyse tunteiden anatomiasta ja siitä, mitä tunteet ovat, valmentaja ensiksi kysyy osallistujilta, mitä he tietävät tunteista. Ryhmä laitetaan työskentelemään ja tämän jälkeen esittelemään näkemyksensä tunteista. Valmentaja täydentää tämän jälkeen tuota käsitystä mallien ja teorioiden kautta. Teoriat ja mallit ovat hyvin kevyitä, koska Milestone haluaa pitää asiat mahdollisimman yksinkertaisina. Mallien taso on Elinan sanojen mukaan luokkaa *”tunne on reaktio”, ”tunteita ei pysty valitsemaan”, ”ne syntyy aivoissa täällä ja täällä”*. He pitävät käsitteet hyvin käytännönläheisinä ja hyödyntävät paljon esimerkkejä.

Elina kertoi, että ajateltaessa hyvin pragmaattista tunnetaitojen valmentamista, joskus mennään myös tasolle, jossa pohditaan, mikä tarve on herättänyt kyseisen tunteen. Tunteen taustalla on aina joko tyydytetty tai tyydyttymätön tarve. Hän kuitenkin nopeasti jatkoi, että selkeästi enemmän valmennuksissa keskitytään puhumaan tulkinnoista tarpeiden sijaan. Elina jatkoi, että erilaisissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa ja muutostilanteissa tulkinnat ovat niin selkeitä, että niiden kautta on helppo osoittaa ihmisille miten tunteet syntyvät.

#### **5.2.4. Rationaalisuuden palautus**

Haastatteluissa Milestonen henkilökunnan kanssa nousi moneen kertaan esiin rationaalisuuden ja toimintakyvyn palautus. He puhuivat siitä, kuinka ihminen ei pysty toimimaan rationaalisesti eikä edes vastaanottamaan rationaalista

puhetta ollessaan tunteidensa vallassa. Tästä syystä on tärkeää osata palauttaa ihmisiin rationaalisuus ja toimintakyky.

Prosessi lähtee liikkeelle, kun ihminen otetaan vakavasti. Hänet kohdataan ja häntä kuunnellaan. Perusajatus on Elinan mukaan siinä, että tunne on aina kokijalleen totta. *”Ihminen ei pysty valitsemaan tunnettaan. Siinä tilanteessa, kun hän on tunteen vallassa, niin jos sen tunteen niiku mitätöi tai vähättelee tai jollain lailla torjuu, niin sen alitajuinen viesti sille ihmiselle on, että minä torjun sinut ihmisenä”*. Henkilö ei Elinan mukaan analysoi siinä tilanteessa, että minun tunteeni torjutaan. Sen sijaan hän kokee, että häntä ei hyväksytä ihmisenä, koska hän ei ole pystynyt valitsemaan omaa tunnettaan. Tällöin torjunta kohdistuu koko ihmiseen. Elina painottaa, että tämä on se syy, miksi ihmisen ollessa tunteensa vallassa, hänen täytyy saada kokemus siitä, että hänen tunteensa hyväksytään.

Oma haasteensa on siinä, miten ihmiselle kommunikoidaan, että hänen tunteensa on oikeutettu. Elina kertoi, että kun on kuunneltu riittävästi toista ihmistä, pitäisi jollain tavalla sanoa hänelle, että *”minä ymmärrän sinua”*, kuitenkin sanomatta sitä suoraan. Kuulija voi kokea hyväksi tarkoittamasi sanat muodossa *”miten sä ikinä voit kuvitella ymmärtäväs sitä miltä musta tuntuu”*. Tarkoituksena on siis saada toiselle empaattinen kokemus *”minä ymmärrän sinua”* käyttämättä kuitenkaan niitä sanoja. Vaihtoehtona Elina tarjoaa sanoja *”mä kuulen sua”*, joka tulee englannista *”i hear you”*. Se on Elinan mielestä jo tietyllä tavalla tunteen kohtaamista.

Ymmärrystä voi viestiä myös sanomalla *”sulla on täysi oikeus tohon tunteeseen”* tai käyttämällä synonyymejä. Jos esimerkiksi ihminen kertoo olevansa vihainen siitä, että hänen esimiehensä jatkuvasti painaa häntä alaspäin, niin synonyymia käyttäen hänelle voi sanoa *”mä kuulen, että sä oot turhautunut”*. Elina hyödyntää myös erilaisia kuvia ja mielikuvia. Henkilön sanoessa, *”mä oon niin saanu tarpeekseni tästä meidän organisaatiomuutoksesta, et mulle kokoajan syötetään johdolta tätä niin, sitten kun mä oon kertomas tätä tiimille, niin tiimi vaan painaa täysillä vastaan eikä suostu mihinkään”*, voi hänelle sanoa *”kuulostaa kyllä siltä, että sä oot kyllä niin puun ja kuoren välissä”*.



Tehokkaana tunteenpurkusanana Elina nostaa esille sanan ”rankkaa”. Sitä käyttämällä ei tarvitse tietää, onko ihminen loukkaantunut, tullut väärinkohdeksi, kokeeko surua tai vihaa, vai onko hän epäoikeudenmukaisuuden tunteen vallassa. Kun henkilö on purkanut asiansa ulos, niin hänelle vastataan *”kyl kuulostaa niiku tosi rankalta vaiheelta”*. Elina painottaa, että tärkeintä tunteenpurussa on se, että ollaan aidosti kiinnostuneita, ollaan läsnä ja ihmiselle tulee kokemus, että hänet on otettu vakavasti. Edellä mainittuja ratkaisuja Elina nimittää abc-malliksi, mitä toiselle ihmiselle voi sanoa osoittaakseen hänelle empatiaa. Samalla hän jatkaa, että elämä on opettanut myös, mitä on mahdollista sanoa väärin. Sanoja joilla pyrimme hyvään, mutta niiden avulla paha olo lisääntyykin. Esimerkkinä hän nosti tilanteen, jossa henkilö tulee kertomaan, kuinka hänellä on hirvittävä päänsärky ja tähän kuuliija vastaa, että hänellä on myös hurjat selkäkivut ja flunssa iskenyt päälle. Ihminen yrittää kertoa, että hän tajuaa mitä toinen käy lävitse, mutta oikeastaan hän vähättelee toisen ihmisen ainutlaatuista päänsärkyä.

Tunteenpurun taitoja opettaessa valmentajat antavat usein ihan suoria vinkkilistoja, miten toimia, koska ihmisillä ei yleensä ole Elinan mukaan kieltä tunteiden purkamiseen. Hän kertoo, että valmennettavat osaavat useimmiten keksiä 15 tapaa, joilla toisten pahaa oloa saadaan lisättyä, mutta suurimmalla osalla ei ole sanoja, joilla saada pahaa oloa vähenemään.

### **5.2.5. Elina asiakkaan silmin**

Elina on vastannut suurimmasta osasta valmennuksia, joita on toteutettu Milestonen ja Yritys A:n yhteistyön aikana. Maija kertoi heidän aina preferoivansa Elinaa *”osittain sen takia, että..mä oon kauheen onnellinen siitä, että meidän johtoryhmän jäsenet ja ylimmässä johdossa olevat ihmiset näkee, että Elina on semmoinen luottopelaaja, ja ne uskoo, mitä Elina sanoo”*. Hän sanoi näkevänsä siinä pienen riskin, jos tilalle tulisi joku muu. Tässä luvussa käsittelen sitä, miten Elinan persoona ja tyyli vetää valmennuksia nähdään asiakkaan näkökulmasta.

Maija kertoo Elinan sopivan heidän organisaationsa. *”Hän puhuu maanläheisesti, vähän teoriaa enemmän harjoittelua, ja mä luulen, että jo niiden harjoitteiden aikana mitä me tehdään, niin ihmiset tajuaa - hei täähän toimii.”* Hän näkee, että luottamus Elinaan on kasvanut entisestään, kun ihmiset ovat onnistuneet Elinan avulla. Osa johtoryhmän jäsenistä on saanut Elinalta sparrauksen jonkun tilaisuuden vetämiseen, ovat itse päässeet kokeilemaan menetelmiä ja ovat päässeet itse toteamaan, että *”toi nainen tietää mistä se puhuu”*.

Haastateltavistani lähes kaikilla oli kokemusta Elinasta jo ennen joulukuun valmennusta. Maija oli ollut mukana useissa Elinan valmennuksissa. Myös Ullalla, Pekalla ja Tarjalla oli aiempaa kokemusta hänestä, kun taas Mira oli ainoa, joka näki Elinan ensimmäistä kertaa. Muistikuvat Elinan aikaisemmista valmennuksista olivat vaihtelevia. Heikki kertoi ensireaktionsa olleen *”ei kai taas tää sama”*, mutta jatkoi samalla hengenvedolla Elinan kehittyneen paljon. *”Nyt kyllä tää muutti sen (kuvan) erittäin positiiviseksi, että se kyllä saatto olla vääräkin muistikuva.”* Ulla muisteli fiiliksiensä olleen pari vuotta sitten ensikohtaamisessa suuntaan *”au..pelottava”*. Hän jatkoi tarkoittavansa äitihahmoa, joka sanoo *”älä koske siihen pullaan nyt”*. Kun hän on nyt nähnyt Elinaa useammin, niin hän sanoo osaavansa suhtautua Elinaan. Tarja kertoi pitäneensä aina Elinan tyylistä vetää koulutuksia. Hän kertoi päättäneensä lähteä mukaan valmennukseen, koska töissä oli hivenen hiljaisempi hetki, mikään koulutus ei ole turha *”ja kun tiesin Elinan, niin tiesin, että ei tuu olee kyllä turha käynti.”*

Persoonana Elinaa kuvattiin huumorintajuiseksi, suoraksi, vauhdikkaaksi, vakuuttavaksi, uskottavaksi, rehelliseksi, mielenkiintoiseksi sekä luotettavaksi. Mira kertoi, että Elina ei tehnyt sirkustemppuja tai ollut stand-up koomikko vaan *”hänessä on jotain semmosta.. ..mikä on vangitsevaa.”* Tarja sanoi katsovansa välillä kateellisena sitä, *”kun hän tekee niin innolla, että kun itselläkin ois omaan työhön semmonen intohimo.”* Elinan nähtiin olevan siinä mielessä mielenkiintoinen persoona, että ensin *”se ei sano yhtään mitään, että aluks tulee olo, että meinaaks sä alottaa tän jutun, ja yhtäkkiä se on saanu meidät kaikki puhumaan, vaikka se ei oo oikeestaan itse puhunu paljon*

*mitään.” Kysyessäni haastateltavilta luottavatko he Elinaan, olivat vastaukset pelkästään myönteisiä. ”Kyllä ilman muuta.” ”Kyllä! Sen takia mä just oon saanu niistä niin paljon niiku irti.” Maija avasi luottamuksen Elinaan nousevan hänen vakuuttavuudestaan siinä mitä hän tekee. ”Hän ei anna periksi, jos joku haastaa häntä. Hän ei intä eikä muuta, mutta hänellä on aina hyvin selkeästi olemassa se vastaus tai vastakysymys toiselle.”*

Elinan tyyli vetää valmennuksia nähtiin hyvin positiivisessa valossa. Hänen taitonsa saada ihmisiä osallistumaan ja vetämään keskusteluita nousi esiin useissa haastatteluissa. *”Saa hirveen hyvin ihmiset mukaan. Ei tuu semmoinen vaivaantunut olo siitä osallistumisesta, vaan se tulee kauheen spontaanisti.”* *”Osaa johdatella meidät hyvin asioissa eteenpäin.. ..saa meidät aina hyvin työskentelemään ryhmässä.”* Hänen nähtiin myös saavan aikaan tilaisuuteen kivan ja rennon fiiliksen. Heikki kertoi kuinka hänestä ilmapiiri rakentuu paljolti sen varaan, miten ihmiset osallistuvat. *”Tässä oli semmoinen osallistava fiilis koko hommassa, kaikki heittäyty mukaan, niin kyllä se henki siitä porukalla syntyy.”*

Elinan käsittelemät asiat nähtiin mielenkiintoisina ja hänen tapansa käyttää oikeita esimerkkejä elämästä hyvänä. *”Hän osaa esittää asioita yksinkertaistetusti, käytännönläheisesti niin, että sä voit ottaa heti käyttöön sen asian.”* *”Monestihan me kuullaan hienoja teorioita.. ..kun ei se kuitenkaan vielä muutu lihasten liikkeeks, että sä tiedät, että näin tää asia on.”* Maija pohti Elinan uskottavuuden nousevan kenties osittain juuri siitä, että hän pystyy tuomaan esittämänsä asian lähellä arkielämää ja tekemään siitä helposti käsiteltävän. *”Mitä tää siis tarkoittaa, kun mä lähden tekemään tätä?”*

Elinan tapa kohdata valmennettavia sai myös kehuja. Maija näki Elinan tyylin kohdata ihmisiä suoraksi. *”Hän uskaltaa myös kyseenalaistaa ja saa ihmiset miettimään semmosella positiivisella tavalla.”* Tarja kertoi kuinka aikaisemmassakin koulutuksessa, jossa valmennettavia oli ollut iso noin 20 hengen porukka, oli Elina osannut kohdata jokaista yksilönä. *”Se oli jotenkin semmoinen ihmeellinen. Isossakin porukassa se huomaa meistä jokaisesta jotakin.”*

## 6. YHTEISTYÖN HEDELMIÄ

Tässä luvussa pureudun Milestonen ja Yritys A:n välillä jo aikaisemmin tapahtuneeseen yhteistyöhön ja sen hedelmiin. Kuvaan minkälaisesta tilanteesta yhteistyö sai alkunsa, ja esittelen lyhyesti, mitä yhteistyön isossa kuvassa on tapahtunut. Lisäksi kerron, mitä päälliköt ja kehittämispäällikkö näkevät yrityksessä muuttuneen valmennuksien kautta. Erityistarkasteluun olen nostanut huolityöskentelyn ja muutoksen tunnekaivon.

### 6.1. Yhteistyön alku

Maija oli huomannut, että heidän yhdessä organisaatiossaan esimiehet ajattelivat, että työntekijä on olemukseltaan laiska, joka tekee työtä puhtaasti raha silmissä. *”Työntekijä menee sieltä mistä aita on matalin, ei se osaa, ei se halua oppia, ne on ihan tyhmiä”*. Havaitessaan tämän Maija oli todennut, että mikään muu ei voi olla taustalla tällaisessa ajattelussa muuta kuin se, että esimiehillä on täysin vääristynyt ihmiskäsitys.

Maijan vastuulla oli tiiminsä kanssa tuon porukan osaamisen kehittäminen. Keskustellessaan esimiesten kanssa siitä, miten osaamista ja toimintamalleja voisi kehittää, Maija törmäsi usein samaan vastustukseen *”ei myyjää kiinnosta, sitä kiinnostaa vain raha, parempi vana ettei kerrota liikaa. Se vaan sekoittaa niitä ja myynti menee sekaisin”*. Myyjille annettiin tuolloin hyvin vähän tietoa. Maija kertoi, että se toimintatapa oli ehkä toiminut aikaisemmin, mutta nykypäivänä sillä ei ollut mahdollisuuksia toimia.

Ennen yhteistyön aloittamista Milestonen kanssa Yritys A:ssa käsiteltiin hyvin vähän huolia. *”Tietoahan pimitettiin, ettei vaa vahingossa tulis huolta. Kun kato syntyy huoli niin sitten menee myynti sekaisin. Eihän ne pysty keskittymään, kun on huolestunut.”* Maijan mukaan huolien käsittelyyn ei ollut minkäänlaista tietoa eikä ymmärrystä. Esimerkiksi uudet asiat lanseerattiin ja

niistä kerrottiin myyjille vasta, kun ne olivat täysin valmiita. Myyjien ammattitaitoa ja osaamista asioiden valmistelussa ei hyödynnetty, koska oli pelkoa levottomuuden lisääntymisestä tai siitä, että he esittävät kysymyksen, johon esimies ei osaa vastata. Vallalla oli ajatus, että *”esimiehellä täytyy olla kaikki maailman vastaukset, ja se ei voi sanoa, mä en hei tiiä”*. Loppuun Maija huomautti, että hänestä heidän johtamisotteensa oli tyyliä *”pidetään ihmiset pimeessä ja heitetään paskaa niskaan, että kyllä ne siellä kasvaa”*.

Maija kertoi, että todennäköisesti monet esimiehistäkin olivat jo havainneet, että nykyinen meno ei nyt jotenkin toimi. *”Oltiin rekrytoitu ihmisiä myyntiin ja sit he aika nopeasti lähti pois täältä, kun he koki naurettavana sen, että tietoa ei kerrottu ja heitä pidettiin tyhminä eikä heitä arvostettu”*. Maija sanoi, että euromääräinen arvostus heillä kyllä oli kunnossa, mutta se ei välttämättä näkynyt normaalina ihmistenvälisenä arvostuksena. Ihmisissä oli alkanut nousta tarve toimintatapojen muutokselle. Maija koki, että hänellä itsellään ei ollut riittävää auktoriteettia saada muutosta aikaan, joten hän päätti tilata valmennusta.

*”Siinä kohdassa, kun me lähdettiin tätä miettimään, mikään muu ei ollu varmaa kuin tuleva muutos. Sit me pohdittiin millä tavalla meidän ihmiset, esimiehet, johtajat, pystyis johtamaan ihmisiä siinä muutoksessa. Ja sillon se lähti tää valmennus. Me tiedettiin, että ihan aina meillä on jokin asia, mikä on muutoksessa”*. Maija kertoi, että he päättivät tehdä Elinan kanssa konseptin, jossa Yritys A:n sisäiset valmentajat valmensivat työntekijöitä paremmin toimimaan muutoksissa, miten muutoksia kohdataan ja miten niissä pystyttäisiin olemaan mahdollisimman toimintakykyisiä. *”Et sillä tavalla me menttiin etupeltoon sen asian kanssa.”*

Maija oli törmännyt Milestonen Elinaan jo ollessaan Ava-instituutissa, mutta yhteistyötä he eivät silloin vielä tehneet. Hän kuitenkin muistaa tienneensä, mitä Milestone tekee ja millaisiin asioihin he uskovat. Maija päätti lähestyä Milestonea ja soitti heille sanoen, *”meillä on myynnin organisaatiossa ihmiskäsitys hukassa, tarvittais teiltä siihen apua”*. Elina on kertonut aidosti hämmentyneensä soitosta, koska harvoin kukaan heille soittaa ja suoraan

sanoittaa tarpeensa puutteilla ihmiskäsityksessä. Maija kertoo, että he olivat yrityksessään valinneet johtamisen tavaksi valmentavan ja vuorovaikutteisen johtamisen ja nyt ihmiset hänen mielestään tarvitsivat *”ymmärrystä ja semmoista pöllyytystä, että ne pöllyttää omaa ihmiskäsitystään”*.

## 6.2. Mitä on tapahtunut isossa kuvassa

Koko Yritys A:n esimieskunta on käynyt läpi vuorovaikutteisen ja valmentavan johtamisen valmennuksen sekä muutosjohtamisen valmennuksen. Tämän lisäksi Maija kertoi, että täsmävalmennuksia on järjestetty eri liiketoimintamuotojen johtajien pyynnöistä.

Maija nosti päällimmäisinä esiin, että valmennuksissa on käyty läpi 100%-vastuu, muutoksen tunnekaäyrä sekä muutoksen viestiympyrä, joissa kaikissa ihmiskäsitys vaikuttaa vahvasti pohjalla. Milestonen mukaan 100%-vastuu tarkoittaa sitä, kuinka jokaisella työntekijällä on täysi vastuu viedä asioita eteenpäin eikä vain odottaa, että esimies tai joku muu huomaisi asian, ja tekisi sille jotain. Alaisella on myös täysi vastuu kertoa esimiehelleen, jos jokin asia haittaa hänen työntehtäviinsä, jotta esimiehelle tulee mahdollisuus korjata tilanne. Yksi tärkeimmistä 100%-vastuun kulmakivistä on totuuden puhuminen ja todellisiin epäkohtiin puuttuminen. Muutoksen viestiympyrä pitää sisällään ohjeet siitä, miten ja mitä muutoksessa tulee viestiä työntekijöille.

Henkilöstön kehittämispäällikkönä Maija näki, että isossa kuvassa organisaation koko viestintätapa muuttui. Tarja myös koki, että yrityksen ilmapiiri on muuttunut ja asioita viedään hänestä nykyisin inhimillisemmällä tavalla eteenpäin. Hänen mukaansa vuorovaikutteinen kommunikaatio on lisääntynyt, alaiset otetaan enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa mukaan päätöksentekoon ja asioista kerrotaan enemmän kuin aiemmin. Maija kertoi, että huolityöskentely jalkautettiin koko organisaatioon, ja sitä hyödynnetään heidän strategiansa läpiviemiseksi. Lisäksi hän mainitsi, että muutoksen

tunnekäyrää hyödynnetään päivittäisissä muutoksissa. Huolityöskentelyä ja tunnekäyrää käsittelen tarkemmin luvuissa 6.3. ja 6.4.

Haastattelussaan Tarja kertoi, kuinka hän yhdistää sen Elinan ansioksi, että heidän yrityksessään on ruvettu puhumaan muutoksista erilailla. Hän jatkaa, että nykyisin heillä ymmärretään muutoksiin liittyvät tunteet. *”Nykyään voi puhua että tunteetkin on mukana.”* Maija näki, että kun muutosjohtamisen valmennuksissa tunteista on puhuttu, niin ihmiset ovat oivaltaneet *”niinpä, kun itse olen tietyissä tunnetiloissa, niin olenko tehokas..no en ole” - ”jolloin niiku ymmärretään se, että niiden tunnetilojen ja patoumien purkaminen ja osittain jopa ennaltaehkäiseminenkin, vaikka tiedottamalla, auttaa meitä eteenpäin ja pitää meidän tehokkuudenkin yllä.”*

Tarja näkee myös, että johto on ymmärtänyt aiempaa paremmin mitä muutosprosessissa tapahtuu. *”Aikaisemmin kun jotain muutettiin, niin sit vaan ihmeteltiin, että miksei ne ihmiset tee yhtään mitään, että mikä niitä vaivaa, että ihan niiku helppo nakki. Ei annettu aikaa totutella tilanteeseen. Johdolla ja esimiehillä on tieto paljon aikaisemmin, ja näin he on pystyneet sisäistämään sen, mutta mitä alemmas mentiin, niin heidän piti sit jo heti seuraavana päivänä juosta niiku sanottiin.”* Tarja jatkaa painokkaasti, että nykyään kukaan ei edes odota, *”että nyt tää menis niiku helpolla”*, vaan prosessille ymmärretään antaa aikaa.

Tarja muisteli, kuinka aikaisemmin muutostilanteissa työntekijät ihmettelivät sitä keskenään ja johto ihmetteli, mikä siinä muutoksessa muka on niin vaikeata. Nykyisin heillä on organisaatiossa ymmärrystä muutosprosessista ja heillä on siihen myös työkaluja. *”Jos haluat, että muutos menee läpi, niin se on pakko tehdä tietoisesti, ei vaan että ihmetellään, että miks nää ei ymmärrä asiaa”.*

Tarja näkee, että Elina on tuonut heidän organisaatioonsa kaikenlaisia pehmeitä asioita, joista ei yleensä ole tapana puhua. Tarjalle ne ovat olleet läheisiä asioita hänen henkilöstöpuolen kokemuksensa takia, ja hänen on ollut

helppo huomata tapahtunut muutos. *”Esimiehille tuli halu ymmärtää sitä, mitä ihmisessä tapahtuu.”* Hän kertoi huomanneensa muutoksen omassa esimiehessään, joka oli käynyt koulutuksessa. Esimies oli hyvin pätevä ja aiemmin hänen ohjeensa olivat muotoa ”tehkää näin”, koska hän tiesi asioista niin paljon. Koulutuksen jälkeen hän lopetti valmiiden vastausten antamisen ja alaisten piti itse ”fundeerata”. Tarja kertoi kuinka muutos ei tietenkään näkynyt samalla lailla kaikissa esimiehissä. *”Toiset ottaa opikseen ja yrittää, sitten taas ehkä se ei varmasti kaikille ihan niin aina onnistu.”*

Maija näki yhteistyön Milestonen kanssa tuoneen asioille riittävän painoarvon ja Elinan kautta vakuuttavuutta asioille. Vaikka hänelle suurin osa Milestonen käyttämistä periaatteista olivatkin tuttuja jo edellisestä työstä, ja hän oli ne siellä hyväksi nähnyt ja niitä käyttänytkin, niin hän koki, ettei hänellä ollut talon sisältä tulevana riittävästi arvovaltaa vakuuttamaan muita. *”Monesti ei olla profeettoja omalla maalla”.*

### 6.3. Huolityöskentely

Huolityöskentelystä on tullut tuttu käsite Yritys A:n työntekijöille ja heidän henkilöstöpäällikkönsä Maija tiivistää huolityöskentelyn seuraavilla sanoilla. *”Sillon puhutaan ääneen niitä asioita, jotka tuossa ehkä edellä kuullussa tai viimeaikaisissa tapahtumissa on jäänyt mua askarruttamaan, ja joista mä haluan puhua. Juttuja joihin mä kenties haluaisin vastauksia, jotta mä voisin ymmärtää tän asian paremmin.”*

Huolityöskentely on Maijan mukaan jalkautettu läpi koko organisaation, ja hän on vakuuttunut, että jokainen työntekijä on jossain vaiheessa kirjoittanut omia huoliaan post-it-lapuille. Maija kertoi huolityöskentelyn olleen hänelle tuttu jo ennen yhteistyötä Milestonen kanssa, mutta hän ei ollut kuitenkaan itse ollut osallistunut saati vetänyt yhtään sellaista. Heti yhteistyön alussa ensimmäisissä valmennuksissa huolityöskentely oli läsnä ja ihmiset pääsivät itse osallistumaan siihen. Tämän jälkeen huolityöskentely on ollut haastattelujen perusteella



aktiivisessa käytössä Yritys A:n organisaatiossa. Kysyessäni Ullalta mitä hänelle tulee mieleen sanasta ”huolityöskentely”, vastasi hän välittömästi naurahtaen *”voi taivas tota on käsitelty niin paljon”*. Hän jatkoi, että päällimmäinen fiilis on tuo, koska siitä on puhuttu niin paljon. *”Siitähän se on alkanut, kun Elina pari vuotta piti sen koulutuksen”*.

Maija kertoi, kuinka strategisen muutoksen yhteydessä huolityöskentely ohjeistettiin jokaiseen tiimiin kaikille organisaatiotasoisille. *”Jokaisesta tiimistä ratkaisemattomat huolet nostettiin esimiesfoorumeille, joissa niihin etsittiin ratkaisuja, ja joista ne palas sit takaisin niihin tiimeihin. Et kyl hirveen voimallisesti se tehtiin kyllä.”* Heillä on olemassa huolityöskentelyyn malli, jonka he ovat lanseeranneet esimiehilleen moneen kertaan erilaisissa tilanteissa. Maija kertoi, kuinka he ovat laatineet esimiestensä avuksi Arjen apuri –kortit, joista löytyy mm. muutosjohtamisen malli, huolityöskentely ja hyötytyöskentely. *”Muutamia tämmösiä käteviä työskentelyjä, joita esimies voi sit käyttää.”*

Kaikki haastatteleman päälliköt ovat itse käyttäneet huolityöskentelyä ja näkevät huolien keräämisen alaisiltaan tärkeäksi asiaksi. Kahdelle heistä työskentely oli äärimmäisen ajankohtainen, koska toinen oli käyttänyt sitä edellisellä viikolla ja toinen oli vetämässä sen tiiminsä kanssa seuraavana päivänä. Vaikka kaikki näkivät huolien keräämisen ja kuulemisen tärkeäksi, kuului joukosta myös hieman soraääniä. Heikki kertoi, kuinka hänestä tuntuu, että viimeisen muutoksen yksi pääjutuista on tuntunut olevan se, että lopuksi käydään aina huolityöskentely. Hänen oma tiiminsä alkaa olla jo kyllästynyt siihen, eikä hän itse halua enää käydä kyseenomaisessa tapauksessa ehdoin tahdoin yhtä ainoaa huolityöskentelyä. Seuratessani joulukuun valmennusta kuulin siellä myös, kuinka yksi esimiehistä kertoi yhdessä kohtaa turhautuneensa jatkuvasti ylhäältä tulevaan kehotukseen *”vetäkää jälleen yksi huolityöskentely”*. Heikki kertoi, kuinka hän on tiiminsä kanssa käynyt huolityöskentelyn kolmesti viimeisen kahden ja puolen kuukauden aikana. Hänestä siinä alkaa olla jo yksi liikaa samojen asioiden tiimoilta.

Vaikka Heikki kertoi, kuinka hänen tiimensä on alkanut kyllästyä ryhmässä käytävään huolityöskentelyyn, kertoi hän kuitenkin näkevänsä huolien keräämisen tärkeäksi. Noin kerran kuukaudessa hän keskustelee kahden kesken alaistensa kanssa heidän huolistaan. *”Saatan kahden keskisessä keskustelussa käydä sitä, että mikä häntä huolettaa ja tällai, mikä on musta ehkä tärkeempääkin.” ... ” Jos oikeesti jokin huolettaa, niin kyllä se täytyy käydä läpi.”*

### 6.3.1. Huolityöskentelyn hyödyt

Heikki kertoi huolten läpikäyminen olevan tärkeää siksi, jotta ihminen pääsee puhumaan niistä. *”Ne ei oo enää niin pahoja sen jälkeen, kun saa kerrottua ne. Ja samantien, kun saa kerrottua ne, niin saattaa siinä vaiheessa jo hälventyä, että eihän se ookaan niin paha.”* Tarja näki asian täsmälleen samalla tavalla. *”Et sitku sä sanot sen sun oman huolen tai pelon ääneen, niin se jotenkin on jo lähtemässä niiku pois. Ei ihan lähtemässä, mutta tavallaan ei oo enää musta niin kauhee.”* Mira kertoi kuinka välillä helposti tunnistetaan, että *”jotkut asiat nyt vaan semmoisia, että niitä ei kannata murehtia.”*

Heikki myös kertoi, kuinka huoleen on mahdollista usein saada nopeakin ratkaisu, koska huoli saattaa perustua siihen, ettei tiedetä jotain. Tällöin hän voi välittömästi korjata virheelliset tiedot ja kertoa mikä asian laita on. Maija myös painotti yhtenä isona hyötynä juuri siipien katkaisemisen huhuilta. Hän lisäksi sanoi, kuinka huolityöskentely paljastaa, mistä asioista on tärkeää viestiä alaisille. Eivät esimiehet vain aina voi tietää, mitä kaikkea tiimiläisille tulisi kertoa. Maija näki myös tärkeäksi ne tilanteet, joissa huoli liittyy asiaan, josta esimiehellä ei ole vielä tietoa. *”Tällöin hän sanoo, että mä en tiä tätä vielä, mutta mä selvitän ja sit hän tuo sen seuraavaan tiimipalaveriin.”* Nyt tiimiläisen ei tarvitse itse aktiivisesti murehtia asiasta, kun hän tietää esimiehen hoitavan asiaa. Hän kertoi, kuinka voimaantumisen tunne tulee alaiselle siinä vaiheessa, kun hän saa nähdä, että hänen asiaansa palataan myöhemmin. *”Hänet näkemyksensä on kuultu.”*

Tärkeäksi hyödyksi nousi myös selkeän ajan varaaminen huolien käsittelyyn. Mira kertoi, kuinka hänen kalenterinsa on usein niin täynnä, että jonkun kysyessä neuvoa, hän vain nopeasti *”huikkaa jotakin mitä ei edes kunnolla ehdi miettiä”*. Tarja kertoi, kuinka hän pyrkii normaalityössään ohjeistamaan tiimiläisiään keskittymään vain työhönsä ja painamaan eteenpäin. Siksi hän näkee olennaiseksi asiaksi huolityöskentelyssä sen, että kaikille on selvää, että nyt otetaan aika näiden huolien käsittelyyn.

Ulla näki huolien ja ajatusten vaihdon tärkeäksi keinoksi rakentaa hyvää tiimiä ja tehdä siitä yhtä kokonaisuutta. Hän kertoi, kuinka on hyväksi, että ihmiset pääsevät toteamaan, että *”en mä ole poikkeava, jos mä ajattelen näin näistä asioista”*. Hän myös sanoi, että huolityöskentely sai heidät ymmärtämään, että aina ylimmästä johdosta työntekijöiden tasolle ihmiset käsittelivät ja murehtivat samoista asioista. *”Samoja ongelmia, mutta mittakaavat vain erilaisia.”* *”Milestone toi yhden suun meille kaikille.”*

Tarja kertoi kuinka hänelle on hyöty nähdä mitä itse kukin murehtii, koska huolet ovat hyvin erityyppisiä. *”Joku murehtii ihan semmosia tosi henkilökohtaisia - miten meidän nyt käy -, et suurinpiirtein, että loppuaks tää toiminta niiku kokonaan. Toisille oli aika sellaisia konkreettisia, että hänellä jäi tämä sopimus kesken, niin kuka tämän hoitaa.”* Hän kertoi kuinka viimeisimmässä työskentelyssä tiimiläiset *”ihan avautuivat”* ja heiltä tuli hyvin rajujakin asioita esille. He saivat puhuttua asioista ja mietittyä, onko kyseessä oikea pelko vai kuviteltu juttu. Ullan kokemus puolestaan on, että huolityöskentely näyttää esille sen, kuinka monet murehtivat täysin samoista asioista ja, että eivät ne asiat ylitsepääsemättömiä ole.

Maija kertoi, että saadessaan palautetta siitä, että huolityöskentely on kokenut tiimissä inflaatiota, on hän rohkaissut esimiehiä varioimaan ja keksimään uusia tapoja. *”Jotenkin se täytyy se puhe saada sieltä ulos, se mikä oikein mietityttää.”* Hän kertoi, että mikäli ryhmän kypsyys sallii yhteisen keskustelun, jossa kaikki antavat toisilleen puheenvuoroja ilman, että joku huutelee *”ei hei toi noin oo”*, niin silloin tiimi voi vain käydä asiat läpi keskustellen. Huolityöskentelyn avulla eri nopeuksilla käyvät henkilöt saavat rauhassa miettiä

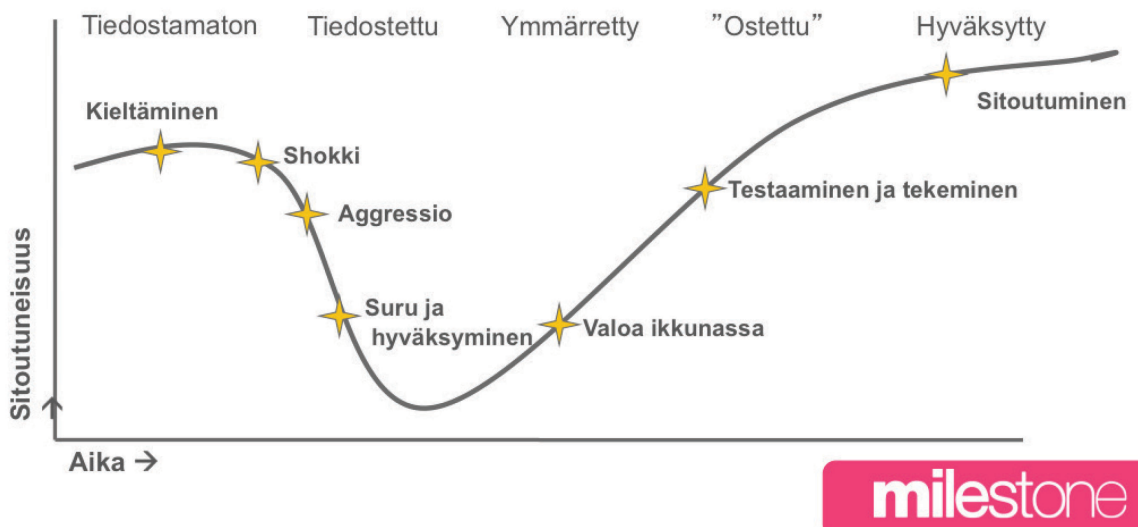
ja itse kirjoittaa huolet lapuille. Ulla kertoikin, että hänen tiiminsä kanssa hän vetää keskustelun koko porukalla, koska hän kokee heidän olevan niin tiivis porukka ja keskustelun vapautunutta.

Maija kokee, että aktiivinen tapa käyttää huolityöskentelyä on kenties tuonut tullessaan kulttuuria, jossa asioista uskalletaan helpommin sanoa ääneen. *”Mä voin kertoa, että tuo ei musta oo oikein toimiva, tai tuo mua oikeastaan kauhistuttaa. Se on sallittua ja esimiehet osaa käsitellä niitä, että enää ei tuu niitä, että jos joku on erimieltä, niin se on hyökkäys minua kohtaan.”* Lisäksi hänestä huolityöskentely on pystynyt osoittamaan yritysjohtajan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.

Hyöty alaisille on Maijan mukaan ennen kaikkea siinä, että tämä saa ripeästi vastauksia häntä askarruttaviin ja huolettaviin kysymyksiin, jolloin hänen toimintakykynsä on mahdollista pysyä muutostilanteessa, jos ei ennallaan, niin ainakin vähän parempana tilanteeseen nähden. Mira kertoi, kuinka työskentely pakottaa ihmiset miettimään omia asioita ja laittamaan ne sellaiseen muotoon, *”että ehkä itekin paremmin oivaltaa, että mikä puristaa”*. Heikki kiteytti omalta kantiltaan tärkeän syyn kohdata ihmisten huolet. *”Kyllähän sitä jokaikinen ihminen haluaa tulla kuulluksi omien asioittensa kannalta. Ja jos ei kukaan kuuntele niin se vaan pääsee ryöstäytymään ties kuinka suuriksi.”*

## 6.4. Muutoksen tunnekäyrä

Kun valmistauduin haastatteluihin, en osannut kiinnittää huomiota muutuskäyrään. En ollut laatinut yhtä ainoata kysymystä siihen liittyen. Käytyäni haastattelumateriaalini läpi huomasin, että osa haastateltavista näki muutuskäyrän olevan oleellisen tärkeä työkalu. Käydessäni haastattelujen jälkeen uudelleen läpi joulukuun valmennusta, havahduin siihen, kuinka paljon muutoksen tunnekäyrää käsiteltiin valmennuksessa, ja kuinka osallistujat itse näkivät sen tärkeäksi.



Kuva 6. Milestonen käyttämä muutoksen tunnekaäyrä.

Haastattelussa Ulla kertoi kuinka muutoskäyrä tuli jo heti yhteistyön alussa. *"Musta tää oli se käyrä, mikä heti kolahti, että toihan on ihan pirun hyvä juttu. Mä osasin jo heti asettaa mun ihmiset pisteille siinä, että mä tiesin missä ne on, että jotkut oli todella vastaan ja jotkut menossa jo vauhdilla eteenpäin."* Hän jatkoi kuinka ketään ihmistä ei voida ajatella pelkkänä numerona. *"Kukaan ihminen kenen kanssa mä työskentelen ei voi olla vaan pelkkä numero, vaan ne on ihan oikeita ihmisiä. Jokaisella ihmisille on tunteet ja nehan täytyy huomioda ne tunteet ja ottaa sit sen yksilön mukaisesti."*

Tarja kertoi, kuinka hän oli aina aikaisemmin luullut, että hänen on kauhean vaikea mennä muutoksessa mukana. *"..kun tulee kaikki ne normitunnnot, olin luullu että tää on muutosvastarintaa."* Hän kertoi pystyneensä antamaan itselleenkin armahduksen sen jälkeen, kun käyrä oli käyty läpi, ja hän oli kuullut, kuinka onkin normaalia, että toiset eivät pääse niin helpolla ylöspäin. *"Mä en oo muutosvastarinnassa, vaan tää on se tunne, mikä ihmiselle tässä niiku tulee."* Tarja kertoi kokeneensa ahaa-elämyksen ja helpotuksen ymmärtäessään, *"että mä voin tuntea näitäkin tunteita, ja sitte vaan jatketaan."*

Tarja selosti, kuinka käyrä on käyty läpi niin isossa kuin omassa tiimissä. Tällöin on käyty läpi se, että muutokseen kuuluu ne negatiivisetkin tunteet eikä

niitä tarvitse pelätä. Hän jatkoi näkevänsä hyvänä sen, että heillä on nykyisin enemmän hyväksyntää siihen, että *”joskus voi olla pahallakin päällä.”* Maijakin näki, että nykyisin heidän organisaatiossaan muutoskäyrä tunnetaan ja tunnereaktiot hyväksytään. Hän myös kertoi, kuinka huolityöskentely auttaa kulkemaan tunnekäyrällä eteenpäin.

Maija sanoi, että tunnekäyrä on tullut osaksi heidän esimiestensä normaalia viestintää. *”Meidän porukka puhuu, että mun tiimissä ne seilaa siinä, että välillä ne näkee sitä valoa ikkunassa ja välillä ne on taas ihan siellä pohjalla.”* Hän kuulee myös esimiehiltään, kuinka he ymmärtävät tunteiden vaihtelevan muutoksessa, *”niinhän se onkin, että se on ihan normaalia”*. Maija kertoi, että *”se vahva viesti siitä, että kaikki tunteet ovat normaaleja epänormaalissa tilanteessa, on mennyt hyvin läpi.”*

Havainnoidessani valmennusta huomasin, kuinka luontevasti ihmiset puhuivat tunnekäyrästä. Case-työskentelyssä toinen ryhmä ehdotti tunnekäyrän käymistä läpi yhdessä tiimin kanssa, jotta he ymmärtäisivät, että osa on eri vaiheissa muutosprosessia. Haastatteluissa kävi myös ilmi, kuinka kukaan heistä ei kyseenalaistanut tunnekäyrää, vaan pitivät sitä tietyllä tapaa itsestäänselvyytenä. Vaikka en itse sitä kertaakaan nostanut keskusteluun, niin silti useat haastateltavista nostivat sen tärkeänä asiana esiin.

## 7. NEXT STEP IT –VALMENNUS

Tässä luvussa käsittelen valmennusta, jota pääsin itse paikan päältä seuraamaan. Luku sisältää paljon haastatteluista saamiani päälliköiden ajatuksia ja mietteitä siitä miten valmennuspäivä heidän mielestään meni. Esittelen valmennuksen pääkohdat lähtötilanteesta loppupäivän hyvän puhumiseen. Kuvaukseni valmennuksesta etenee kronologisesti aikajärjestyksessä. Seuraavassa kuvassa näkyy valmennuspäivän kulku kokonaisuudessaan.



Kuva 7. Valmennuspäivän kulku.

## 7.1. Valmennuksen lähtötilanne

Osallistuin siis 2014 joulukuussa kyseiselle yritykselle järjestettyyn next-step-it-valmennukseen. Paikalla oli 6 esimiestä sekä organisaation henkilöstön kehittämispäällikkö Maija. Valmennettavat saapuivat kolmelta eri paikkakunnalta ja heistä kaksi oli miehiä ja loput naisia. Kyseessä oli jatkovalmennus tilanteeseen, jossa iso muutos oli jo isossa kuvassa takanapäin ja tarkoituksena oli pohtia mihin asioihin tulee nyt muutosprosessin loppuvaiheissa keskittyä. Lähtökohtana oli, että jokainen valmennettava oli osallistunut viimeisen kahden vuoden aikana Milestonen järjestämään kahden päivän muutuskoulutukseen, jossa on käyty läpi tunneosaamisen perusteita

sekä huolityöskentely. Valmennuksen alussa kävi kuitenkin ilmi, että joukossa oli mukana yksi, joka ei ollut aikaisemmin osallistunut valmennuksiin.

Valmennus tapahtui Hämeenlinnassa, joka oli valmennettavilla ei-kenenkäänmaata. He saapuivat Tampereelta, Turusta ja Helsingistä. Paikalle oli alun perin tulossa enemmän ihmisiä, mutta vain 6 heistä pääsi paikalle. Ihmiset olivat itse lähteneet vapaaehtoisesti mukaan valmennukseen. *”Et sit kun tuli tieto, että ei saatu ryhmään tarpeeks ihmisiä. Sit kysyttiin haluaks joku osallistua, niin mulla oli vähän hiljaisempi hetki. Niin aattelin, että koska ei yksikään koulutus oo koskaan täysin turha, ja kun tiesin Elinan, niin tiesin, että ei tuu olee kyllä turha käynti. Mä oon kyllä tykännyt hänen tavastaan vetää niitä koulutuksia. Et joutuu osallistuu mikä on hyvä asia.”*

Tilana toimi isohko kokoustila, jossa Elina oli asettanut materiaalit kahteen etummaiseen pöytään. Pöydissä oli kyniä, post-it lappuja sekä jokaiselle oma työkirja. Elinan käytössä oli powerpoint-kalvot sekä fläppitaulu. Valmennuksen aikatauluun kuului kolme ruokailua sekä yksi pieni hengähdystauko. Klo 8:45 – 9:30 aamupala, klo 11:25 – 11:30 hengähdystauko, klo 12:00 – 12:45 lounas ja klo 14:35 – 14:45 kahvi. Valmennus päättyi klo 16:00

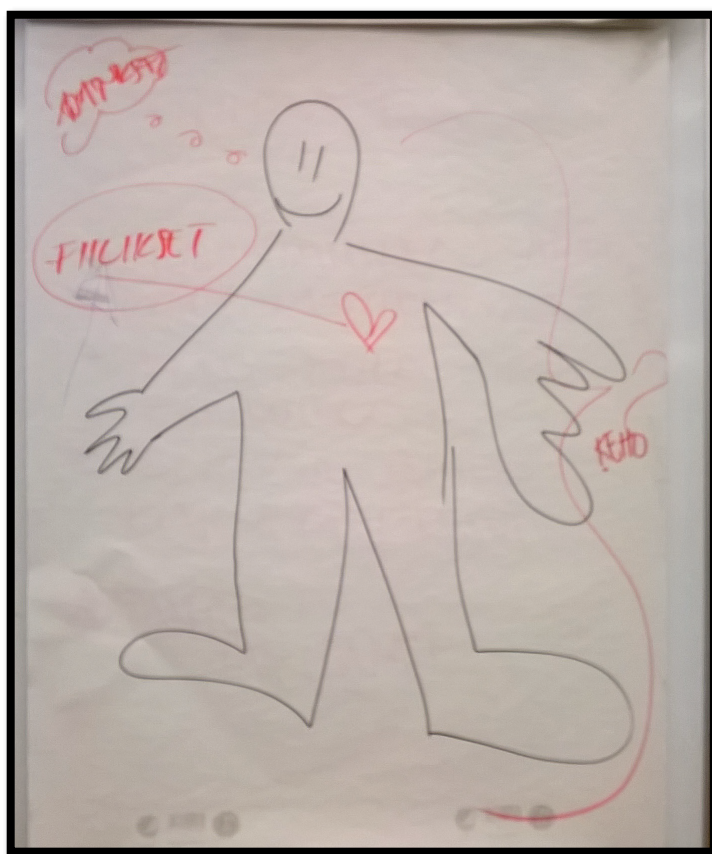
## 7.2. Valmennuksen aloitus

Ihmisten saapuessa kokoushuoneeseen syntyi aluksi tilanne, jossa toisessa pöydässä oli 3 naista ja toisessa 2 miestä ja 2 naista. Ensimmäiseksi Elina päätti tasata miehet molempiin ryhmiin, *”siirretään Timo kiintiömiehenä toiseen ryhmään”*. Valmennettavat purskahtivat nauruun, ja tunnelma keveni heti valmennuksen alussa. Tämän jälkeen hän kävi läpi, ketkä kuulijoista ovat käyneet aikaisemmin valmennuksissa. Kehittämispäällikkö yllättyi kovasti, että yksi heistä onkin ensikertalainen. Seuraavaksi Elina esitteli päivän ohjelman käymällä läpi, mitä teemoja he tulevat käsittelemään. Kertoessaan, että yhtenä teemana pohditaan kysymystä *”miksi minä oikein menen töihin? Miksi minä aamulla herään ja lähdän töihin?”*, sai Elina jälleen valmennettavat



naurahtamaan. Hän jatkoi, ”miksi, on tärkeä kysymys, koska se on se mikä meitä liikuttaa. Muutosprosesseissa miksi-kysymykset on kriittisiä. Jos sä saat niistä kiinni ja niihin vastattua, niin sä saat myös ihmiset toimimaan.”

Elina kertoi, että päivän päätteeksi on tarkoitus käsitellä heidän omasta työarjestaan nousevia casejaan, joita he ovat pohtineet valmiiksi ennakkotehtävässä. Elina varmisti, että kaikki ovat tehneet ja palauttaneet tehtävän, ja sai myöntävän vastauksen. Lopuksi Elina ilmoitti valmennettaville, että minä tulen nauhoittamaan valmennuksen, mutta heidän ei tule huolestua siitä. ”Tulette muutaman minuutin jälkeen unohtamaan koko asian, joten siitä ei tarvitse huolestua. Ihan vaan hakuna matata, kaikki on hyvin”. Esittäydyin lyhyesti, jonka jälkeen edessäni istuva kysyi ”pyöriikö nauhuri siis kokoajan?”



Kuva 8. Laskeutuminen hetkeen.

Läpi valmennuksen Elina laittoi monta kertaa ihmiset keskustelemaan ryhmissä, ja ensimmäinen keskustelu oli heti valmennuksen alussa. Elina oli

piirtänyt fläppitaululle hyvin ylimalkaisen, hivenen jopa humoristisen, kuvan (Kuva 8.) ihmisestä, jonka avulla hän ohjeisti ensimmäisen työskentelyn. Hän halusi ihmisten laskeutuvan tähän hetkeen ja kohdistavan aluksi ajatukset omaan itseensä. *”Nyt jos vielä tuntuu, että leijuu jossain omassa ajattelussaan, kotona tai ehkä jo tulevaisuuden töissä, niin nyt pitäis asettua tähän omaan kehoon ja tulla läsnä itseen. Se voi olla vaikeeta. Ja miettiä kolmea kysymystä.”*

Hän kuvasi, kuinka pään kautta tulee ajatuksemme, sydämen kautta fiilikset, ja muu keho kertoo jotain muuta meistä. Hän laittoi ihmiset pohtimaan ja keskustelemaan kysymyksiä: 1. Mitä ajatukset kertoo mun tän hetkisestä tilanteesta (mitä mielessä liikkuu) 2. Mitä fiilikset (sydäimestä) kertoo mun tän hetkisestä tilanteesta 3. mitä keho kertoo mun tilanteesta? Elina avasi, että keho voi kertoa esimerkiksi niskajumin kautta siitä, että on tullut oltua tietokoneella viime aikoina liian kauan, tai jos kehossa tuntuu kaikki hyvältä, niin sekin kertoo meille jotain. Haastatellessani Miraa nousi hänelle ensimmäisenä mieleen valmennuksesta kyseinen työskentely. *”Hänhän piirsi sellaisen hahmon siinä alkuunsa niin tuli vähän semmoisia uudenlaisia työkaluja, että jos en ihan väärin muista niin semmosta hyvää itsetutkisteluakin siitä omasta tavasta toimia.”*

Aluksi ihmiset juttelivat hyvin hiljaisesti ja vasta, kun yksi oli ensiksi hieman korottanut ääntään, muutkin alkoivat käyttämään ääntään voimakkaammin. Molemmista ryhmistä kuului leppoisa naurua jo kymmenen minuutin keskustelujen jälkeen. Kun toinen ryhmä valmistui toista nopeammin, ohjasi Elina heidät pohtimaan juuri käymäänsä keskustelua. *”Keskustelkaa, mitä tuli mieleen tosta äskeisesti keskustelusta? Mitä havaintoja keskustelusta?”* Tämän jälkeen käytiin vielä koko porukalla läpi, mitä ryhmissä oli puhuttu.

Läpi koko valmennuspäivän Elina teki itselleen muistiinpanoja niin ryhmäkeskusteluista kuin yleisestä keskustelusta. Hän nosti keskusteluista ylös ajatuksia, joita hän usein jatkoi tai selitti, mitä se tarkoittaa. *”Mä kuulin, että sä sanoit jossain vaiheessa, että tulee liian vähän mietittyä, mitä keho sanoo?”*, johon valmennettava vastasi lyhyesti *”joo”*. Tähän Elina jatkoi, *”se on tärkeä*

oivallus.. *„Ihmiset on aika hukassa tänä päivänä muista osa-alueista liittyen itseensä paitsi tästä rationaalisesta ajattelusta, koska se on niin fokuksessa täällä työelämässä.”* Elina antoi vinkkinä, että jos valmennettavat haluavat tehdä nopean skannauksen itseensä, niin he voivat kysyä itseltään nuo samat kolme kysymystä.

Elina havainnollisti fiiliksen tärkeyttä sillä, että ne saattavat viestiä täysin ristiriitaista suhteessa ajatuksiin. *”Eivät mene synkassa ajattelut ja tunteet, vaan välillä antavat jopa ihan toista viestiä.”* Elina näytteli esimerkin aikaisemmassa valmennuksessa kohtaamastaan naisesta. Elinan naama meni tiukaksi, koko kehonkieli kiristyi, ja hän sanoi tiukalla äänensävyllä, *”mä olen Ihan sitoutunut tähän muutokseen, tää on Tosi hyvä juttu(!)”*, saaden valmennettavat jälleen naurahtamaan. *”Hän ei ollut lainkaan tietoinen, että hänen kehonsa kertoi ihan jotain muuta, hänen koko keho kertoi ihan valtavaa aggressiota.”* Elina muistutti, että tämän takia esimiestyössä olisi tärkeää olla sen verran läsnä itsessään, että pystyisi näkemään, mitä muita signaaleja puheen lisäksi lähettää.

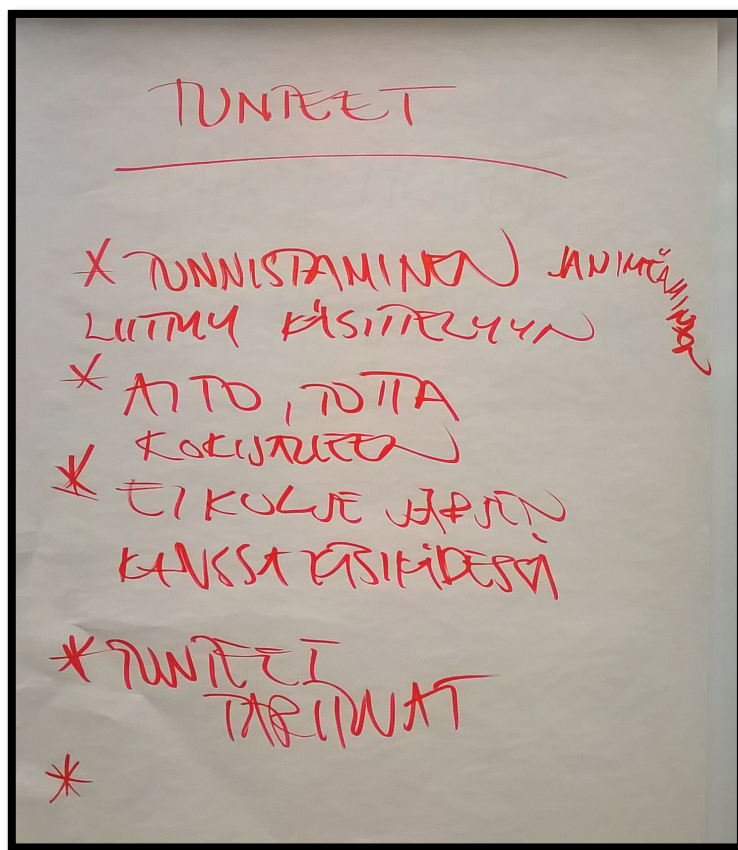
Elina kertoi, kuinka keho on siitä mielenkiintoinen, että kehohan sitten lopulta tekee sen viimeisen tilityksen. *”Jos ihminen ei kuule tunteitaan eikä nää ajatusviestit kerro mitään, että keho sitten lopulta niiku tietokonekin, niin se kaatuu. Ja me tiedetään, että se kaatuminen, niin sen uudelleen pystyttäminen niiku tietokoneenkin, ni se maksaa ja se vie aikaa.”* Lopuksi Elina tiivistä työskentelyn tarkoituksen. *”Tää liittyy siis itseen ja itsensä johtamiseen, mutta myös siihen, mitä mä skannaan muista ihmisistä siinä ympärilläni.”*

Haastattelussa Ulla kertoi, kuinka tänä päivänä myynti perustuu tunteisiin ja siihen, että päästään asiakkaan iholle. *”Kukaan asiakas ei tänä päivänä osta sitä tuotetta tuotteen näkökulmasta, vaan sen näkökulmasta, että kuka on se ihminen joka sulle siitä tuotteesta tai palvelusta kertoo.”* Hän sanoi, kuinka oli jäänyt valmennuspäivän jälkeen pohtimaan ihmisten käyttäytymismalleja, miten muut näkevät hänet ihmisenä ja miten hän näkee vastapalvelurinsa. *”Just nää kasvojen eleet, liikkeet, miten se ihminen keskustelee tai onks se hirveen varautunut, niin tätä mä rupesin entistä enemmän analysoimaan itse ja*

viemään sitä ihan tonne käytännön työhön.” Hän oli ollut toisessakin seminaarissa kuuntelemassa samaa asiaa ja hänen mielestään ”kyllä se vaan on niiku tätä päivää.”

### 7.3. Tunteiden käsittely

”Kysymys kuuluu, että mitä te ylipäättään muistatte tunteista. Keskustelkaa vähän siellä, mitä ne on tai, mitä tiedätte tunteista.” Kun valmennettavat olivat pari sekuntia hiljaa, sanoi Elina nopealla temmolla ”keskustelu alkaa nyt!” saaden ihmiset purskahtavan nauruun. Kun ihmiset olivat muutaman minuutin keskustelleet ryhmissä, aloitti Elina yhteisen keskustelun, ”otetaan, mitä tuli mieleen. Täällä tuli, että ei ole vahvinta alaa tunnistaa niitä”. Samalla kun ihmiset kertoivat, mitä olivat puhuneet, kirjasi Elina sanottuja asioita fläpille (Kuva 9.).



Kuva 9. Mitä valmennettavat muistavat tunteista

Kun ihmiset nostivat ajatuksen tunteiden tunnistamisesta ja nimeämisestä, avasi Elina niitä lisää. *”Tunnistaminen liittyy tunteiden käsittelyyn.. .. mä kohta kerron, miksi tää on niin älyttömän tärkeää tää tunnistaminen ja nimeäminen.”* Valmennuksen naiset nauroivat jälleen, kun Elina kertoi, että vaikka kuinka miehet sanoisivat, että heillä on vain se perus *”ok-filis”*, *”niin kyllä siellä aina jotakin liikkuu”*. Elina jatkoi kertoen, että muutostilanteessa on tyypillistä se, että ihminen käy läpi laajaa tunneskaalaa euforiasta depression, ja on tärkeää muistaa sen olevan hirveän kuluttavaa. Hän sanoi, kuinka tässä vaiheessa vuotta ilmenevä poikkeuksellinen väsymys liittyy siihen, että tällainen tunneskaala on kuluttava. *”Sen takia tarvitaan tunteiden käsittelyn taitoja, jotta ne nousut ja laskut ei olisi niin jyrkkiä.”*

*”Eräs mies kerran kuvas mulle hyvin – (Elina heittäytyi tällä kertaa miehen rooliin) mä oon nyt oppinut tän asian, että näitä tunteita pitäis tunnistella, että näitä tarvitaan esimiestyössä. Mä oon nyt näitä sit tunnistellu, mutta mitä sitten (turhautuneella äänensävyllä)?”* Valmennettavat naurahtivat jälleen. *”Musta se oli aivan loistava kysymys, ihan totta, tässä ne nyt on. Ja on vielä nimettykin! Mutta mitä mä tällä tiedolla sitten oikein teen?”* Elina jatkoi, että sama mies oli pureutunut teemaan vielä syvemmin, ja hän oli jäsentänyt ajattelunsa autoon liittyvällä esimerkillä. *”Autossa kun on kojetaulu, missä on erilaisia valoja, niin ne valot on niiku tunteita, ja jos katsotaan kielteisten tunteiden näkökulmasta, niin siel syttyy joku valo kojetaulussa. Siellä ei oo vaan yhtä valoa, jolla ois liittymäkohta kaikkiin ongelmiin. On bensavallo, öljyvalo jne. Ne ovat signaaleja jostakin. Ja jos mä pelkästään vaan tunnistelen niitä ja jätän ne siihen, niin en mä sillä tiedolla mitään teekään.”* Elina selitti, että olennaista on se, mihin se tieto johdattaa. *”Autossa se valo johdattaa ongelman juurille ja ihmisen psyykessä se johdattaa tarpeisiin”*.

## **7.4. Merkitys-työskentely**

Elina puhui ihmisten motivoinnista ja kertoi, että usein ihminen motivoituu parhaiten ymmärtäessään, mikä hänelle on merkityksellisintä. Elina laittoi

valmennettavat tekemään post-it työskentelyn merkityksistä. Hän pyysi heitä kirjaamaan kolme työhistoriansa merkityksellisintä kokemuksia. Hän pyysi heitä muistelemaan työhistoriaansa ja poimimaan kolme sellaista tapausta, jossa heillä on noussut selkeitä ja voimakkaita positiivisia tuntemuksia. Se on voinut olla iloa, onnistumisen kokemusta tai jotain muuta. Heidän tuli kuvata tilanne, mitä siinä tapahtui ja ketkä olivat osallisia. Tämän jälkeen toiselle puolelle tuli kirjata, minkälaisia tunteita tilanteessa heräsi.

Kun ihmiset olivat saaneet kirjattua nämä kokemukset ylös, oli jokaisella 8 minuuttia aikaa kertoa omista kokemuksistaan omalle ryhmälleen. Muut ryhmäläiset pyrkivät samalla tunnistamaan, miksi tuo kuvattu tilanne oli ollut niin merkityksellinen. Elina tarkkaili molempia ryhmiä ja antoi heille rauhan keskustella. Välillä hän kuitenkin ohjasi keskustelua sanomalle esimerkiksi ”sä voit sanoa, että mä kuulin tämmöstä, mä koin, että sulla oli tämmösiä tunteita”. Kun kaikki olivat saaneet kerrottua omat tarinansa, Elina kyseli ryhmiltä, että mitkä asiat näyttivät tekevän tilanteista merkityksellisiä. Tähän eräs vastasi *”kaikilla meillähän tais olla, että oltiin saatu arvostusta” – ”koettu onnistumisia, oikeesti on itse kokenut sen”*

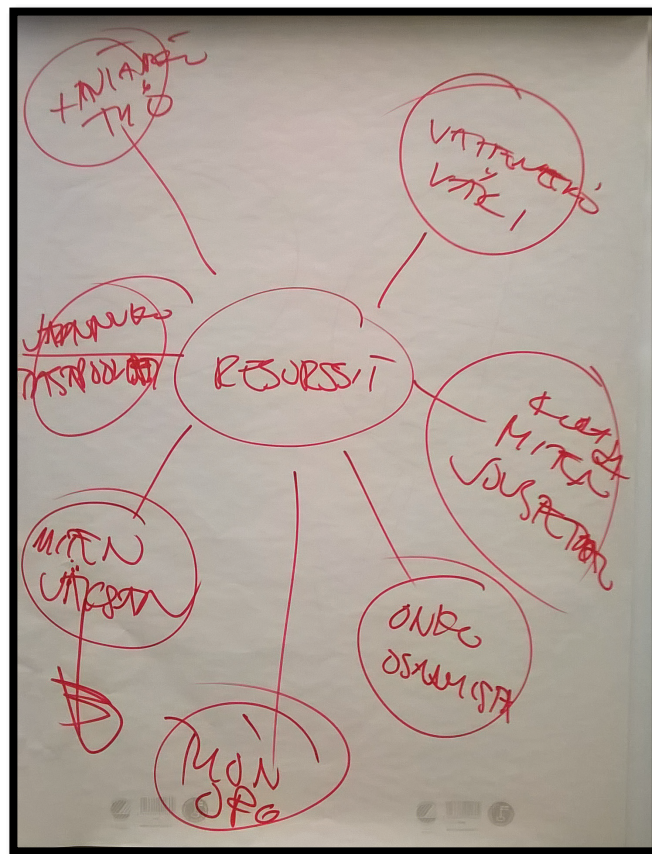
Harjoituksen jälkeen Elina muistutti, kuinka tärkeätä olisi tietää mikä eri ihmisistä on juuri heille merkityksellistä, jotta osaisi kohdistaa kiitoksen oikein.

## **7.5. Resurssit ja myyttinen päivä**

Läpi valmennuspäivän Elina kuunteli tarkkaavaisesti, mitä ryhmissä puhuttiin ja teki hyvin paljon muistiinpanoja keskusteluista. Kesken keskustelujen tai niiden päättyessä, hän monesti nosti kuulemiaan asioita ylös ja halusi tarkennusta eri tilanteisiin. Kaksi hyvää esimerkkiä näistä tilanteista oli Elinan suhtautuminen kysymykseen resursseista sekä monesti keskusteluissa esiintynyt myyttinen päivä 15.1.



Tarja kertoi valmennuksessa, kuinka häntä turhauttaa se, että hänen tiimiläisensä usein huolehtivat resurssien riittävydestä. *”Olen koittanut sanoa, että ei heidän tarvitse niistä huolehtia, että resurssit on mun huoli.”* Toinen esimies sanoi tunnistaneeensa saman, *”vaikka työ sujuis ihan mukavasti tavoitteiden mukaisestikin, niin silti aina välillä joku poksauttaa ton resurssiasian ylös”* (ihmiset nauravat). Elina tarttui kiinni resurssi-sanaan ja pyysi ihmisiä pohtimaan, *”mikä voisi olla se huoli siellä taustalla silloin kun puhutaan resursseista?”* Ihmisten sanoessa eri mahdollisuuksia, kirjasi Elina näkökulmat fläpille (Kuva 10.).



Kuva 10. Mitä resursseilla tarkoitetaan

Kun keskustelussa vallitsi yhteinen näkemys siitä, että puhuttaessa resursseista voidaan tarkoittaa monia eri asioita, painotti Elina keskustelun tärkeyttä. Hän sanoi, että varsinkin muutostilanteessa on tärkeitä päästä syvemmälle ja ymmärtää, mistä kenkä oikeasti puristaa. *”Toinen geneerinen ongelma on, että mulla on motivaatio-ongelma. Sanotaan pelkästään se, vaikka sen takana voi*

*olla 57 erilaista syytä.” Hän muistutti, ettei ihminen kuitenkaan todennäköisesti pidä syvemmälle kaivautumisesta, koska ”siinä rupeaa se vastuu hiipimään lähemmäs”. Kun todellinen syy löydetään, niin ratkaisu saattaakin löytyä työntekijästä itsestään.*

Haastattelussa Tarja kertoi, kuinka hän oli saanut valmennuksen resurssikeskustelusta itselleen apua arjen työhönsä. *”Elinalta tosi hyvä uusi näkökulma, että en mä ollut osannut ajatella yhtään, että se voi liittyä johonkin ihan muuhun kuin just, että pärjääns mää ja näin, kun mä oon aatellu, että jos se on ihmiselle resurssit, niin sitten se on ne resurssit.”* Tarja kertoi alkaneensa tämän jälkeen toimimaan töissä uudella tavalla, kysymällä eri kysymyksiä. *”Siinä oli ilmeisesti pelko omasta pärjäämisestä ja kun musta siinä ei tarvitsis kauheesti pelätä, ja kun oli kehityskeskustelu niin mä kyllä kävin ihan tietoisesti hänen kanssaan läpi niitä että miten hän jaksaa ja pärjääks hän ja tällasia, että saa nähdä onko tää resurssikysymys nyt hetkeks loppunu.”*

## **7.6. Case - työskentely**

Päivän viimeinen työskentely liittyi valmennettavien työelämästä nouseviin caseihin. Jokainen heistä oli ennen valmennusta kirjannut ennakkotehtävässä ylös oman tiiminsä nykyisen muutostilanteen ja mahdolliset haasteet. Tässä työskentelyssä pureuduttiin ja pyrittiin löytämään ratkaisuja ihmisten aitoihin ongelmiin. Elina ohjeisti ryhmäläiset aluksi keskustelemaan keskenään henkilökohtaisista caseistaan ja valitsemaan sen jälkeen yhden casen, jonka kirjoittivat auki fläppipaperille. Elina kertoi myös, että tämän jälkeen ryhmät vaihtavat papereita ja pyrkivät ratkaisemaan tilanteen erilaisin työkaluin, joita tietävät tai ovat tänään kuulleet. Lopuksi caset ja niiden ratkaisumallit purettiin yhdessä ja niistä käytiin avointa keskustelua. Koko työskentelyyn käytettiin 60 min, joista 20 min meni ryhmäläisten casen valitsemiseen ja kirjaamiseen, 20 min ratkaisuehdotusten kirjaamiseen ja viimeiset 20 min ehdotusten purkamiseen.



Haastatteluista kävi ilmi, että osa oli tehnyt ennakkotehtävän jo heti sen saatuaan, joten valmennukseen saapuessa ei ollut enää kovinkaan tarkkaa mielikuvaa siitä, mitä oli oikeastaan edes vastannut. *”Se tuli tehtyä vähän liian aikaisin. Oli niin hektistä menoa, että sitten sen ehtii jo unohtamaan ihan totaalisesti, että semmonenkin oli.”* Ryhmien käydessä keskustelua siitä, minkä casen he kirjaisivat, pyrki Elina auttamaan ryhmiä osallistumalla keskusteluun niillä tiedoilla, joita hän oli kuullut valmennuspäivän aikana sekä lukenut ennakkotehtävistä. *”Eikös sulla ollut se tiimin hajoaminen, että saisko siitä? Vai ooks sä saanu siihen jo ratkaisun?”*

Kun molemmat ryhmät olivat saaneet kirjattua fläppipaperille ratkaisuehdotuksensa, käytiin tilanteet yksitellen läpi. Ensiksi käsittelyyn nostettiin Heikin case, joka tuotiin kaikkien nähtäville fläppitaululle. Casesta keskusteltiin avoimesti ja siihen syvennyttiin koko porukan voimin. Aluksi casen ratkaissut ryhmä esitteli aikaansaannoksensa, ja kertoi mitä heidän mielestään tilanteessa voisi tehdä. Tämän jälkeen niin Heikki, Elina kuin myös muut esittivät tarkentavia kysymyksiä niin ratkaisuista kuin myös Heikin tiimin tilanteesta.

Tilanteessa vallitsi mielestäni hyvä ilmapiiri, ja sain vaikutelman, että ihmiset halusivat aidosti ymmärtää Heikin tilannetta ja antaa siihen hyviä neuvoja. Yksi ryhmän ehdotuksista oli hyödyntää muutoksen tunnekaivua käymällä se läpi tiimin kanssa useasti puolen vuoden sisään, jotta päästäisiin näkemään miten eri tiimiläiset siinä liikkuvat. Ryhmäläisiltä tuli ajatuksena näin nostaa *”kissa pöydälle”* ja kysyä paikalleen jumahtaneelta *”onks tää sun juttu, haluaks sä tehdä tätä”*. Tähän Maija reagoi tuomalla tilanteeseen lempeämmän näkökulman, *”niin tai voi ihan kysyä, että tarviiks sä jotain tukea”*. Myös Elina tarttui ajatukseen ja käänsi ajatuksen näkökulmaan henkilökohtaisesta vastuusta. *”Just niin, että ihminen itse ottaa vastuun, että mitä mä tarviin, että pääsisin eteenpäin. Onks se joku kurssi vai mentori vai mikä.”* Heikki tuntui ottavan ehdotukset rauhallisesti ja hyvillä mielin vastaan. Haastattelussa hän kertoi saaneensa toiselta ryhmältä muutaman hyvän tipin sekä vahvistusta omalle tekemiselleen.

Toisen casen käsittelyssä paneuduttiin Miran työtilanteeseen. Kun ratkaisuehdotukset oli käyty läpi, liikuttui Mira silminnähden saamastaan avusta. *"Mulle tuli nyt tosi hyvä olo.. ..mulle ihan oikeesti välillä iski ihan paniikki, vaikka tää kaikki on kyllä tosi ihanaa ja uutta ja kivaa.. ..sain nyt tosi hyviä neuvoja ja vinkkejä.. .. kiitos tosi paljon"*. Tilanteen ilmapiiri oli hyvin lämmin, ja minulle välittyi mielikuva, että ihmiset halusivat aidosti auttaa ja tukea Miraa. Haastatteluissa Ulla kertoi, kuinka hänen teki tuossa vaiheessa mieli mennä halaamaan Miraa ja sanoa, *"että älä, kyllä me autetaan"*. Heikki kertoi haastattelussa, *"mä en siinä vaiheessa kun me käsiteltiin, en hoksannut, että se oli niin merkityksellinen Miralle.. .. se oli aika kiva tunne, että pysty olemaan tai ainakin vaikutti siltä, että oltiin oikeasti avuksi."*

Haastattelussa Mira kertoi, *että "se tuntuu sit tosi kivalta, että me yhdessä pohdittiin sitä mun juttua, et se oli tosi antoisaa."* Hän kertoi myös, että case-työskentely oli hänelle hyvä muistutus toimintatavoista. Päivänselvät asiat tuli kirjattua alas ja hänellä on yhä työpöydällään valmennuksesta mukaan ottamansa fläppipaperi muistuttamassa häntä. Herkistymistään hän avasi sillä, että hänellä oli silloin *"sellainen hätä, että miten mä selviin siitä.. ..näiden kollegojen tuen kautta, ja vinkkien kautta tuli sellainen fiilis, että hyvä tästä tulee, että kyllä mä tän selvitän."* Heikki puolestaan kertoi saaneensa vahvistuksen itselleen, *"että ei sitä voi kovin tarkkaan etukäteen suunnitella, että sitä täytyy kuitenkin siinä hetkessä elää."* Molemmat heistä kokivat saaneensa työskentelystä apua, josta konkreettisena esimerkkinä on Miralla yhä tallessa oleva fläppipaperi.

Yleisesti haastatteluista paistoi läpi ajatus, että valmennettavat pitivät casetyöskentelyä todella hyvänä. *"Musta se työskentely on just sitä mitä pitäisikin tehdä."* Useat sanoivat, kuinka kollegojen tuki / vertaistuki on tärkeää, ja toisaalta kuinka usein se jää heillä työarjessa saamatta. Mira kertoi, kuinka hän joutuu pääosin tekemään asioita yksin ja kollegojen tukea saa nykypäivänä yllättävän vähän. *"Ei ehditä sillai sparrailee."* Tarja kertoi, kuinka hänestä työyhteisössä pitäisi harrastaa enemmän couchausta, koska välillä tulee olo, että jää yksin ja juuri hänen pitäisi se ratkaisu yrittää löytää. Ulla sanoi, kuinka hän ei aina saa apua edes silloin, vaikka hän lähtee sitä pyytämään. *"Mä*

*en oo nyt tässä, mulla saattas olla ehkä vastaus sulle, mutta en nyt voi antaa sitä kun mä en kuulu sun yksikköön.”*

Kollegojen tuen tärkeys näyttäytyi valmennettaville monella tapaa. Tarja kertoi hyötynä sen, että *”saa niitä ideoita ja toinen voi heittää ihan semmosta, mitä ei oo itse lainkaan tullut ajatelleeksi.”* Mira kertoi, kuinka on mukavaa, *”että muutkin oli siinä ja jakoivat myös tuskansa siinä.”* Ulla painotti yhdessä tekemisen tärkeyttä liputtamalla kyseisenlaista työskentelymuotoa. *”Asioita pitäis yhdessä kirjoittaa ylös ja sitten ne pitäis sen jälkeen purkaa ja ottaa sieltä ne faktat mitä voidaan mahdollisesti toteuttaa.”* Heikki tiivistä mietteensä toimintatavasta ajatukseen, *”todella hyvä työskentelytapa tällai.”*

Havainnoidessani valmennusta kiinnitin huomioni siihen, että case-työskentely sai ihmiset hyvällä tuulella ja haastattelut tukivat huomioitani. He pitivät työskentelystä. Pohtiessani työskentelyä valmentajan näkökulmasta, huomaan kuinka ryhmät omatoimisesti päättivät tarjota ratkaisuja, joissa näkyi valmennuksien sanoma. Ehdotuksista löytyi mm. muutoksen tunnekäyrän aktiivista hyödyntämistä sekä sudenkuoppatyöskentelyä, joka oli eräänlainen variaatio huolityöskentelystä. Näin valmentaja oli saanut ihmisille itselleen oivalluksen hyödyntää annettuja toimintamalleja.

Kysyin Maijalta, oliko hänestä case-työskentely merkittävä valmennettaville, ja jos oli, niin miksi. Hänen vastauksensa mielestäni tiivistää hienosti sen, mitä he ovat myös itse minulle sanoneet. *”Mä luulen, että se oli ainakin merkittävä niille keiden caseja ratkottiin, mutta tietyllä tavalla oli merkittävä myös osallistujille, kun he pysty auttamaan ja kenties käyttämään semmosta valmentavaa otetta ja toisaalta taas niiku tosiaankin tajuamaan, että heidän kokemuksella, näkemyksellä on paljon arvoa muille mun kanssa tätä työtä tekeville.”*

## 7.7. Hyvän puhuminen

Aivan valmennuspäivän päätteeksi Elina laittoi valmennettavat antamaan positiivista palautetta toisilleen. *”Kirjoittakaa tämän päivän keskustelujen ja kuuntelun pohjalta, mikä on teidän mielestä tämän ihmisen johtamis-vahvuus. Missä teidän mielestä tämä ihminen on hyvä johtamisessa? Tarkoituksena on jättää teille muistutus siitä, että miten muut ihmiset näkevät, että mitä vahvuuksia minulla on ihmisten johtamisessa.”* Elina vielä jatkoi muistuttaen, että muutosjohtamista kannattaa rakentaa omien vahvuuksiensa varaan.

Ihmiset kirjasivat huomionsa post-it lapuille. Kun kaikki olivat saaneet kirjoitettua, kävivät ryhmäläiset vuorollaan yhden henkilön läpi. Ihmiset lukivat, mitä olivat hänestä kirjoittaneet ja antoivat laput hänelle. Hetkessä vallitsi iloinen ja vapautunut ilmapiiri ja oli silminnähtävää, kuinka ihmisille tuli päivän päätteeksi hyvä mieli. Valmennettavat hymyilivät ja heillä näytti olevan hyvä olla.

Haastatteluissa kaikki muistelivat tuota hetkeä lämmöllä. Yhdelle esimiehistä työskentelytapa oli tullut tutuksi edellisen työpaikan risteilyltä, ja hän oli myös itse vetänyt samantyyllisen työskentelyn oman tiiminsä kanssa. *”Tiedän että se on aika kiva kuulla itsestään positiivisia asioita, ja että ne joku on tollain ajatuksella kirjoittanut, niin tota se on erittäin hyvä juttu tommonen.”* Toinen esimiehistä kuvasi tilannetta sanoilla, *”musta se oli ihan tosi mieletön juttu, oli hauska, oli kiva nähdä mitä ne ihmiset ajatteli musta, ja ne meni kyllä ihan nappiin.”* Eräs esimies kertoi myös tilanteen olleen *”aika upea.. ..että kyllä mullakin melkein ihan kyynel tuli, kun sain ne laput. Jäi semmoista positiivista filistä siitä.”* Kehittämispäällikkö muisteli hetkeä sanoilla, *”koin sen tosi ihanana, tosi positiivisena.”*

Pureduin haastateltavien kanssa syvemmälle niihin syihin, miksi he kokivat tilanteen niin kivana ja mukavana. Useampi heistä sanoi, että iso asia oli siinä, että positiivinen palaute tuli aivan yllättäen. *”No varmasti sen takia, kun ei siinä tilanteessa itse mitenkään odottanut mitään kehuja”* Heikki painotti,

kuinka hyvältä tuntui, että tilanne oli tullut odottamatta niille, jotka kirjoittivat hänestä. Toinen usean suusta noussut syy oli siinä, että he kuulevat positiivista palautetta vain harvoin. *”Eipä sitä kovin usein saa semmoista palautetta.”* Yksi esimiehistä nosti esiin näkökulman, kuinka työarjessa puhtaasti positiiviset asiat jäävät usein taka-alalle. *”Hyvin monesti kaikessa tekeminen keskittyy virheisiin ja negatiivisuuteen, ja jos joku on pielessä, niin siihen keksitään jotain ratkaisua. Et vois jotain positiivistakin aina joskus olla, että ois jotain, mistä tulee vain hyvää mieltä.”* Sama esimies kertoi, kuinka hänellä on yhä tallessa edellisestä työpaikastaan saadut positiiviset palautelaput. Hän jatkoi naurahtaen, *”EIHÄN TOMMOSIA NYT VOI HÄVITTÄÄ. Joku joskus jotain positiivista sanoo niin, ku melkein vois kehystää seinälle ne.”*

Tarja kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan positiivista palautetta kyllä annetaan hyvin tehdystä työstä, mutta ei persoonasta. *”Yleensä sitä työtä kyllä kehutaan, mutta ei sitä ihmistä.”* Hän pohti, kuinka palaute todennäköisesti uppoasi paremmin, jos se annettaisiin persoonasta, *”sä olet tosi osaava”*. Hän innostui ajatuksesta, *”täähän onkin tosi hyvä idea(!)”*, ja päätti ruveta pohtimaan omia palautteenantotapojaan. Yhden esimiehen kokemus toisaalta oli, että heidän tiimissään positiivista palautetta annetaan usein. *”Se saattaa tulla ihan halauksenakin.. .. me ollaan tällöinen hyvä porukka, me ollaan jo pitkään tehty.”*

Kävi ilmi, että moni koki tärkeäksi kuulla, miten toiset hänet näkevät. *”Kyllä se varmaan semmoista itsetuntoa nostaa ja sillai vahvistaa sitä omaa tuntemusta, et miten itsensä näkee.. ..tai toisaalta kuinka harhoissa on”* Yksi heistä kertoi, kuinka oli hienoa saada vahvistus sille, että toiset näkevät hänet samoin kuin hän itse. *”Kaikkein parasta on, että sä oot oma itsesi, ja se että sulla on tietty kuva itsestäsi ja se meni niiden lappujen kanssa ihan yhteen.”* Yksi oli tullut valmennukseen tilanteessa, jossa itsesyytökset ja epäilykset olivat alkaneet saada valtaa hänen ajatuksiinsa. *”Oli sit tosi ihana kuulla, miten se minun oleminen näkyy muille päin, koska itte on vähän menny muutoskäyrän alakäyrillä, niin on kiva nähdä, että mä en oo kynnistynyt ja musta edelleen nähdään, että mä oon positiivinen ja innostava, osaava ja mitä kaikkea siin olikaan.”*

Haastatteluista kävi myös ilmi, kuinka erityisen hyvältä tuntui, kun aikaisemmin itselle vieraat ihmiset antoivat positiivista palautetta. Eräs esimiehistä kertoi, kuinka palaute tuntui pyyteettömältä, koska ihmiset eivät olleet niin tuttuja, vaan antoivat palautteen sen aidon kuvan mukaan, joka hänestä oli valmennuksen aikana muodostunut. *”Kun on tätä vanhaa taakkaa jo ni ei aina saa semmoista aitoa palautetta.”* Tarja kertoi hämmästyneensä, kuinka hänelle vieraat ihmiset olivat päivän aikana havainnoineet häntä niin tarkasti. *”Kuitenkin sen verran pääsee se oma persoona esiin, että sieltä tuli semmosta palautetta, joka ihan niiku uppos.”*

Valmennettavat pitivät kauttaaltaan mukavana tilanteena antaa positiivista palautetta toisille. Yksi esimiehistä kertoi, kuinka *”musta se positiivinen on helpompi kirjoittaa kuin se negatiivinen”*, koska tällöin hänen ei tarvitse miettiä loukkaantuuko toinen. Haastatteluista nousi esiin myös näkökulma siitä, miltä palautteen anto tuntui ryhmäläiselle, jonka kanssa joutuu töissä välillä vastakkaisille puolille. *”Se oli kans ihan mielettömän hieno tilanne, koska pöydässä oli yks semmoinen henkilö kenen kanssa mä aina välillä kiristelen hampaita ni.”* Hänestä oli mukavaa keskittyä nyt pohtimaan, mitä kaikkea hyvää hän näkee tässä ihmisessä, *”kyllähän mä nään paljonkin, hänessä on paljon hyviä ominaisuuksia”*. Loppuun hän kiteytti ajatuksensa, *”se tuntu hirmu kivalta miettiä sitä ihmistä vähän toisesta näkökulmasta.”*

Kauttaaltaan valmennettavat näkivät positiivisen palautteen antamisen hyvänä asiana. Keskusteltaessa tulisiko positiivista palautettaan antamista lisätä työarjessa, kantoi Heikki huolta siitä, ettei siitä tule liian teennäistä. Hän pohti jotain rennompaa tapaa esim. viikkopalavereihin, joissa kuka vaan voisi jakaa toisten onnistumisia. Kaikkien ei hänestä tietenkään tarvitse keksiä, koska jos jokaisen on joka viikko sanottava jotain jokaisesta, *”niin se menee sitten jo keksimällä keksimiseksi, ja se ei ole hyvä.”* Kehittämispäällikkö kertoi, että heillä ei erityisesti ohjeisteta ihmisiä puhumaan positiivisia asioita toisistaan. *”Sen kulttuurin luominen vois olla kyllä paikallaan, että sovitaan joitain tiettyjä toimintatapoja ,millä tavalla sitä tehdään.”*

## 8. TULOSTEN TARKASTELU JA YHTEENVETO

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tärkeimmät löydökset sekä pohdin tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Tutkijat ovat jo pitkään korostaneet tunneosaamisen merkitystä ja nähneet sen tärkeänä. Tutkimuskohteenani on ollut case, jossa tunteet on todella otettu huomioon ja organisaation tavat ovat muuttuneet suuresti. Tutkimukseni pääsi lähelle yksittäisiä esimiehiä ja tulokset ovat syntyneet hyvin henkilökohtaiselta tasolta käsin. Käsissäni oli rikasta kuvausta siitä, mitä valmennusyhteistyössä on tapahtunut, ja miten esimiehet ovat toimineet.

Kerron, mitä hyötyä tunneosaamisesta on ollut muutosprosessissa, ja mitä konkreettista apua tunteiden ja huolten kohtaamisesta on seurannut niin yksittäisille esimiehille kuin myös koko organisaatiolle. Näytän myös, miten ja miksi esimiehet ottavat tunteiden roolin itsestäänselvyytenä. Lisäksi nostan esille, mistä onnistunut tunneosaamisen valmennuskerta on koostunut, ja minkälaista valmentajaa pidettiin hyvänä. Viimeisenä tuloksena käsittelen niitä onnistumisen elementtejä, jotka edesauttoivat siinä, että tunneosaamista saatiin jalkautettua ympäri laajaa organisaatiota.

### 8.1. Tunnekäyrä ja tunteiden normaalius muutoksessa

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että monille esimiehistä muutoksen tunnekäyrä oli täysin vieras käsite ennen valmennusyhteistyötä, ja kuinka tunteet muutoksessa assosioituivat osalle ennen kaikkea muutosvastarintana. Tunnekäyrä avasi heidän omia silmiään katsomaan muutosta uudella tavalla. Yksi esimiehistä kertoi, kuinka hän oli ensimmäistä kertaa ymmärtänyt, että hänen omat tunteensa ovatkin normaaleja muutoksessa. Toinen kertoi, kuinka tunnekäyrä oli ollut se asia, joka oli heti ensimmäisestä valmennuskerrasta ”kolahtanut hänelle”. Hän oli oivaltanut, ”näinhän tämä asia menee” ja pystynyt heti asettamaan omat alaisensa käyrän eri vaiheille. Työkaluna tunnekäyrä toimi hänelle käytännössä heti alusta alkaen.

Empiriani osoittaa ihmisten sisäistäneen, että muutoksessa ihmiset ovat eri vaiheissa tunnekaivua ja saattavat ”seilata” siinä edestakaisin. Kubler-Ross (1969) oli ensimmäinen tutkija, joka kuvasi ihmisten käyvän läpi eri tunnekokemuksia kohdatessaan suuren muutoksen. Tutkimukseni osoittaa esimiesten tiedostavan sen, että ihmiset käyvät läpi muutoksessa erilaisia tunnevaiheita, ja kuinka osa alaisista ”seilaa” käyrällä tunteissa edestakaisin pääsemättä oikein lainkaan eteenpäin. Lisäksi tutkimukseni esimiehet ovat oivaltaneet, että muutosta ei voi viedä läpi hetkessä, vaan se vie aikansa ja toiset etenevät käyrällä nopeammin kuin toiset. Samanlaisiin tuloksiin ovat päätyneet myös Pahkin et al. (2013), jotka ovat omissa tutkimuksissaan todenneet yksilöiden tunteiden käsittelyajan muutoksissa olevan yksilöllisiä ja toisten tarvitsevan niiden käsittelyyn enemmän aikaa kuin toiset.

Tutkimuksessani esimiehet kokivat tärkeäksi sen, että tunnekaivua pidetään esillä, ja ihmiset saavat ymmärtää, että tunteet kuuluvat muutoksiin, ”on täysin ok tuntea näitä tunteita”. Muutoksen tunnekaivun ymmärtämisestä oli iso apu esimiehille itselleen, ja he tarjosivat sitä myös ratkaisuiksi toisilleen case-työskentelyssä. Esimiehet näkevät muutoksen tunnekaivun toimivan siis käytännössä. Yksi selkeistä esille nousseista hyödyistä oli tiedostus siitä, että tunteet ovat normaali reaktio muutoksessa. Yhtäkkiä niin alaisten kuin myös omakin käytös alkoi näyttäytyä ymmärrettävämmältä, vaikka tunteet olisivat välillä roihunneetkin. Esimiehet alkoivat ymmärtää, kuinka muutos voi herättää ihmisissä vahvoja tunteita. Nyt he pystyvät ymmärtämään alaistensa reaktioita paremmin ja avaamaan myös alaisille itselleen, mistä oikein on kyse, kun muutos synnyttää heissä voimakkaita tunteita.

Oli selvää, että esimiehet näkivät tärkeäksi tiedostaa tunnekaivun todellisuuden muutostilanteissa. On iso asia tiedostaa tunteiden olevan läsnä muutoksissa ja viestiä, että ne ovat täysin sallittuja. On normaalia, että työntekijät kokevat pelkoa ja kantavat huolia muutoksen äärellä. Iso kysymys on siinä, miten työntekijöitä voitaisiin auttaa kulkemaan tällä käyrällä eteenpäin, jotta ihmisten ei tarvitsisi kulkea paikallaan tai ”seilata” siinä edestakaisin. Vastaus löytyy henkilöstön kehittämispäällikön mukaan huolityöskentelystä. Hän kertoi, kuinka juuri huolityöskentely mahdollistaa työntekijän kulkemisen



tunnekaiverralla eteenpäin. Tällöin joku kuulee hänen huolensa ja hänen tunteensa kohdataan. Tämän jälkeen henkilön on mahdollista jatkaa matkaa eteenpäin. Seuraavassa luvussa käsittelemme tarkemmin tunteista puhumista ja pureudun huolityöskentelyyn.

## **8.2. Tunteista ja huolista puhumisen hyödyt**

Yksi tutkimuskysymyksistäni liittyi huolityöskentelyyn ja niihin syihin, miksi organisaation johto ja yksittäiset esimiehet haluavat sitä käyttää ja ylipäänsä kuunnella ihmisten huolia. Tilanne huolien kuuntelemisessa ennen valmennusyhteistyön alkua oli osassa yritys A:n organisaatiota hyvin synkkä. Huolet nähtiin puhtaasti negatiivisina, työtä häiritsevinä asioina eikä niistä haluttu puhua. Yhteistyön aikana suhtautuminen huoliin on muuttunut radikaalisti. Nyt huolet nähdäänkin tärkeinä ja niitä halutaan kuunnella. Muutosprosessin aikana A:n johto on ohjeistanut useamman kerran koko esimieskunnan käyttämään huolityöskentelyä, ja henkilöstön kehittämispäällikkö on vakuuttunut, että jokainen A:n työntekijä on päässyt kirjoittamaan huoliaan post-it lapuille.

Tutkimuksessani kävi ilmi, kuinka yksittäiset esimiehet näkivät selkeitä hyötyjä siinä, että he kyselevät alaisiltaan heidän huolistaan. Tällöin käytännössä puhutaan työntekijöissä heränneistä tunteista, mutta käytännössä puhuminen helpottuu, kun ei tarvitse käyttää eksplisiittisesti sanaa ”tunne”. Usein kuulee sanottavan, että tuntuu hankalalta puhua ”tunteista”. Siksi onkin mielenkiintoista nähdä, miten paljon puhuminen voi helpottua, kun keskustellaankin ihmisten huolista. Tutkimuksessani kävi myös ilmi, että organisaation johto näkee huolityöskentelyn hyödyllisenä työkaluna ja esimiehet ovat usein saaneet ylhäältä tulevan ohjeistuksen vetää huolityöskentelyä alaisilleen.

Havaitsin, että osa esimiehistä oli alkanut jo tympääntyä ja kyllästyä siihen, että ylhäältä tulee liian usein ohjeita vetää jälleen samaa huolityöskentelyä, ja siihen

oli alettu jo kyllästyä. Kuitenkin kaikki esimiehet näkivät huolista puhumisen olevan tarpeellista. Esimiehistä Heikki, kertoi kuinka avoimen tympääntynyt hän oli vetämään huolityöskentelyä enää vähään aikaan. Hän totesi kuitenkin samalla hengenvedolla, kuinka tärkeäksi hän näki, että hän keskustelee kahden kesken alaistensa kanssa ja kuuntelee heidän huoliaan. Tulokseni osoittavat selväksi, että esimiesten ja johdon on hyvä kuunnella alaistensa huolia lukuisista eri syistä. Huolityöskentelyn hyödyt löytyvät alla olevasta taulukosta.

<b>Huolityöskentelyn hyödyt</b>	
<b>Alaisille</b>	<b>Esimiehille / johdolle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulluksi tulemisen kokemus</li> <li>- Nähdä, että muilla on samanlaisia huolia</li> <li>- Huolten sanominen ääneen jo itsessään pienentää niitä</li> <li>- Eri nopeuksilla käyvät yksilöt pystyvät ilmaisemaan huolensa</li> <li>- Saa vastauksia huoliin ja kysymyksiin</li> <li>- Toimintakyky pysyy muutostilanteessa parempana</li> <li>- Jos kukaan ei kuuntele, niin huoli vain suurenee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keino rakentaa hyvää tiimiä</li> <li>- Mahdollisuus kuulla mitä huolia eri yksilöillä on (erot huolissa voivat olla hyvinkin suuria)</li> <li>- Huhuilta saadaan katkaistua siivet</li> <li>- Paljastaa viestinnän epäkohtia</li> <li>- Usein huolet saadaan ratkaistua nopeasti tiedottamalla</li> <li>- On varattu tietty aika huolien käsittelyyn</li> <li>- Mahdollisuus yritysjohdolle osoittaa läpinäkyvyyttä &amp; avoimuutta</li> </ul>

Kuva 11. Huolityöskentelyn hyödyt tutkimukseni valossa

Esimiehet kertoivat monista eri näkökulmista, mitä merkitystä he näkivät huolityöskentelyllä ja huolien kuuntelemisella olevan. He kertoivat, kuinka usein alaisten huoli saattaa kasvaa ylisuuriin mittoihin, ja kuinka pelkkä huolten ääneen sanominen jo itsessään pienentää niitä. Lisäksi nähtiin tärkeäksi, että alaiselle syntyy kuulluksi tulemisen kokemus. Hän voi nähdä, kuinka hän ei ole yksin huoltensa kanssa, vaan toisilla on samanlaisia huolia. Isona hyötynä alaisille nähtiin myös se, että he saavat vastauksia heitä

askarruttaviin huoliin ja kysymyksiin, ja tätä kautta heidän toimintakykynsä voi pysyä korkeammalla tasolla muutostilanteissa ja niiden jälkeen.

Organisaation johdon ja esimiesten kannalta huolityöskentely on tehokas viestinnän väline, joka paljastaa missä kohdin viestintä on epäonnistunut. Näin mahdollistetaan samalla väärien tulkintojen ja huhujen taklaaminen. Useat huolet katoavat pelkästään sillä, että huhut saadaan oiottua ja viestimällä asioiden todellinen laita. Lisäksi huolityöskentely nähtiin työkaluna, jolla voidaan rakentaa hyvää tiimiä. Esimiehelle tulee mahdollisuus kuulla minkälaisia huolia eri yksilöillä on, ja näin ymmärtää, kuinka eri ihmisiä huolettavat täysin eri asiat kuin toisia. Tätä kautta he pystyvät kohdentamaan apuaan yksilöllisesti, koska eri huoliin tarvitaan eri toimenpiteitä.

Tutkimukseni esimiehet osoittivat tiedostavansa, että heidän alaisillaan syntyy työarjessa erilaisia tunteita ja ennen kaikkea huolia. Gibson (2006) on esittänyt organisaatioiden olevan todellisia tunteiden pesäpaikkoja, joten huolityöskentelyn tarve on ilmeinen. Tällöin esimiehillä on edes jokin työkalu päästä puhumaan alaisten kanssa heidän huolistaan. Jarret (2004) kirjoittaa kuinka muutosprosesseissa on tärkeää puhua ihmisten huolista ja nähdä myös syyt huolien takana. Näen, että huolityöskentely on työkalu juuri siihen, että ihmiset saavat rauhassa kirjoittaa auki kaikki huolensa, ja esimies voi samalla käsitellä syitä huolien takana. Näin työntekijät tulevat kuulluiksi, ja esimiehelle avautuu mahdollisuus päästä ratkaisemaan myös heidän syvempiä syitä huolien takana.

Tutkijat puhuvat, kuinka negatiiviset tunteet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon (Lazarus, 1984), ja kuinka henkilön tunnetila vaikuttaa hänen tapaansa tulkita kaikkea saamaansa informaatiota (Izard, 2009). Lisäksi henkilö saattaa joutua tunnekaappauksen valtaan, jossa tunnereaktio saa ihmisessä vallan, ja hän alkaa toimia entistä epärationalisemmalla tavalla (Goleman, 1995). Tutkijat siis puhuvat monin tavoin siitä, mitä haittaa negatiivisista tunteista voi yksilöille syntyä. Huolityöskentely tarjoaa esimiehille mahdollisuuden päästä käsittelemään näitä negatiivisia tunteita, jotta niiden olisi mahdollista lientyä tai jopa kadota.

Esimiehet kertoivat, kuinka huolista on tärkeä keskustella ajoissa, koska muuten huolet saattavat kasvaa luonnottoman suuriksi ja täten vaikuttaa ihmisten työkykyyn.

Mielestäni Yritys A:n organisaatio antaa hyvän esimerkin siitä, kuinka koko organisaatio voi nähdä huolista puhumisen tärkeäksi. Heillä on selkeät syyt huolityöskentelyn käyttämiselle, ja vaikka erimielisyyttä löytyy, siitä kuinka usein juuri huolityöskentelyä tulisi käyttää, näyttää heillä vallitsevan yhteinen näkemys huolien kuulemisen tärkeydestä. Koen, että tutkimukseni yksi isoimmista viesteistä muutos- ja johtajuustutkimukseen on vahvistaa näkemystä siitä, kuinka hyödyllistä ja tärkeitä esimiesten on keskustella alaistensa kanssa heidän huolistaan. Jos työntekijöiden työkyky halutaan pitää mahdollisimman korkealla tasolla, niin heidän huoliaan ei ole varaa vain siirtää syrjään ja unohtaa, vaan niistä täytyy keskustella. Kuvaan tutkimuksessani myös runsaasti sitä, miten tätä tunteista ja huolista puhumista on tehty. Lisäksi tutkimukseni osoittaa todeksi jo työni alussa esille tuomani näkökulman siitä, että tunneosaamisessa on kyseessä taidot, joita on mahdollista oppia ja kehittää.

### **8.3. Onnistunut ja osallistava tunneosaamisen valmennus**

Tässä luvussa pureudun niihin asioihin, mistä mielestäni koostui onnistunut tunneosaamisen valmennuskerta. Käsittelen teemaa kolmessa eri osiossa. Aluksi nostan esille, kuinka ratkaisevassa osassa valmennusta oli osallistujien osallistaminen ja vielä niin, että heille syntyy oivalluksia. Tämän jälkeen käsittelen, minkälaista valmentajaa pidettiin hyvänä. Lopuksi pureudun vielä yksityiskohtaisemmin siihen, miten ihmistä kuunnellaan.

Olen vakuuttunut siitä, että yksi merkittävimmistä tukijaloista onnistuneessa tunneosaamisen valmentamisessa on valmennettavien osallistaminen ja tätä kautta myös oivalluttaminen. Tästä sain vihiä jo valmentaja Elinaa haastatellessani ja lisätodisteet tulivat valmennuksessa sekä esimiesten haastatteluissa. Ideana on siis se, että valmennettavat pohtivat paljon ryhmissä

asioita, joiden pohjalta Elina jatkaa keskustelua. Ihmisten puhuessa ryhmissä Elina kuunteli tarkkaavaisesti, mitä ryhmissä puhuttiin tehden samalla muistiinpanoja keskusteluista. Kun keskustelut päättyivät, hän monesti nosti kuulemiaan asioita ylös ja halusi tarkennusta eri tilanteisiin. Hän myös saattoi sanottaa ihmisille, mitä he oikeastaan ovat puhuneet. ”nääh on vähän niiku eri näkökulmia samasta asiasta”

Pohdittaessa esimerkiksi tunteiden merkitystä, esimiehet kertoivat ensiksi omia ajatuksiaan. Tämän jälkeen Elina ikään kuin vahvisti ne oikeiksi ja avasi niitä hieman lisää. Eräs esimies sanoikin, että ”Elina osaa johdatella meidät hyvin asioissa eteenpäin”. Tällöin käsiteltävä tieto ei ole tullut ulkopuoliselta valmentajalta, vaan esimiehelle tulee olo, että näinhän tämä asia todellakin on, koska hän on itse aloittanut ajatusketjun, jonka valmentaja vain vahvistaa oikeaksi. Elina kertoi haastattelussaan, että ihmisillä on kyllä usein tietoa asioista, mutta he ”tarvitsevat vain aikaa ja kykyä soveltaa tietoaan, hieman tukea ja seurantaa sekä hieman potkimista siihen, että tietoa oikeasti sovelletaan.”

Näen, että osallistamisessa ja sitä kautta oivalluttamisessa on kyse ennen kaikkea yksilöiden motivoitumisessa oppimaan ja toimimaan. Esimiehet kertoivatkin nauttineensa siitä, että olivat päässeet itse tekemään paljon ja valmennus oli suuresti osallistava. Boyatzis (2000) kirjoittaa, kuinka aikuisiän oppimisessa kriittistä on, että yksilö haluaa oppia ja sitoutua muutokseen. Hän jatkaa, että ihminen oppii vain sen, mitä hän haluaa oppia. Näen osallistamisen vaikuttavan suoraan siihen, että valmennettaville jää selkeämpiä muistijälkiä ja oivalluttaminen edesauttaa uusien toimintatapojen käyttöönottoa työarjessa. Jos henkilö on itse oivaltanut ja nähnyt asiat tärkeiksi, niin silloin hän on pureskellut valmennuksessa saamansa informaation ja todennut sen hyväksi. Jos valmennettava itse pääsee toteamaan ”tässähän on järkeä, tämähän toimii”, hän myös todennäköisemmin ottaa uusia toimintatapoja käyttöönsä työarjessaan. Bachelor & Horvath (1999) ovat todenneet tutkimusten yleisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat positiiviseen muutokseen kaikenlaisissa terapioissa ja ohjaustilanteissa, osoittaneen, että henkilön sitoutuminen hoitoon on todennäköisesti tärkein yksittäinen tekijä

muutoksessa. Tällöin myös valmennuksessa oivalluttaminen on tärkeää, jotta ihmiset haluavat sitoutua omien tapojensa muuttamiseen.

Hyvä esimerkki osallistamisesta ja oivalluttamisesta tapahtui heti valmennuksen alussa, kun Elina laittoi esimiehet keskustelemaan ryhmissä siitä, mitä heidän kehonsa ja tunteensa kertovat heidän tämän hetkisestä tilanteestaan. Elina sai näin heti alussa esimiehet ostamaan ajatuksen ”tunteet/keho vaikuttavat ihmiseen ja kertovat hänestä paljon”. Valmennuksen loppupuolella esimiesten tehtävänä oli jakaa ryhmissä merkittäviä työtilanteita, joissa he olivat kokeneet suuria positiivisia tunteita. Näin Elina sai esimiehet puhumaan tunteistaan, ja he saivat omien esimerkkiensä kautta oivaltaa, miten työmaailmassa on mahdollista saada toisille suuria positiivisia tunteita. Samantyylistä menetelmää on käyttänyt Gibson (2006) omissa opetustilanteissaan. Hän on laittanut opiskelijat ryhmissä pohtimaan, missä eri tilanteissa työpaikoilla tunteet nousevat pintaan.

Ennen valmennusta esimiehet olivat saaneet ennakotehtävät, joissa he olivat miettineet omasta työarjestaan haastavan tilanteen, johon kaipaivat ratkaisua. Heti valmennuksen alussa Elina varmisti, että kaikki ovat tehtävän suorittaneet ja kertoi, kuinka niihin palataan iltapäivän aikana. Kun valmennuksessa oli käyty läpi ikään kuin valmennuksen ”teoreettinen / käytännöllinen” anti, laitto Elina esimiehet ratkaisemaan ryhmissä toisen ryhmän ongelmaa. Tässä tilanteessa esimiehet saivat itse osallistua konkreettisesti ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja ratkaisuihin näkyi, kuinka he olivat hyödyntäneet valmennuspäivässä käsiteltyjä asioita. He olivat siis oivaltaneet jotain ja tarjosivat ratkaisuja oivalluksiaan hyödyntäen. Lopuksi he vielä esittelivät ratkaisunsa ja perustelivat, miksi heidän ehdottomansa toimenpiteet olisivat hyödyllisiä. Tällöin he eivät olleet pelkästään itse oivaltaneet jotain omissa ajatuksissaan, vaan nyt he myös avasivat ajatuksiaan ja oivalluksiaan toisille. Tilanne on loistava esimerkki osallistavasta valmentamisesta, jossa ihmisten oivalluttaminen nähdään ratkaisevana osana toimintatapojen muuttumisessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka esimiesten muistikuvat Elinasta ennen valmennusta vaihtelivatkin melko suuresti, niin silti kaikki näkivät Elinan

toimineen tällä kertaa valmentajana hyvin ellei jopa erinomaisesti. Valmennuspäivässä oli silminnähden hyvä ilmapiiri, jossa ihmisten oli helppo keskustella keskenään. Luonnollisesti ilmapiirin käytännössä muodostivat valmennuksessa olevat esimiehet, mutta näen Elinalle olleen suuri vaikutus ilmapiirin luomisessa. Esimiehet sanoivat luottavansa Elinaan ja kehuivat hänen huumoriaan ja käytännönläheisiä sekä omakohtaisia esimerkkejä, jotka helpottivat asioiden omaksumista. Koen yhden menestyksen elementin olevan juuri siinä, että Elina pystyi tuomaan esittämänsä asiat lähelle arkielämää ja tekemään niistä helposti käsiteltäviä.

Elina oli avoin ja vakuuttava, mutta kuitenkin samalla myös huumorintajuinen ja eläväinen. Hän puhui jatkuvasti kohtalaisen voimakkaalla äänellä lauseitaan painottaen, välillä kiihdyttäen ja välillä taukoja käytellen. Elinan liikkuminen oli rauhallista, mutta aktiivista, ja puhuessaan hän usein hyödynsi kehonkieltä ja käsiään. Kertoessaan esimerkkejä, hän usein lyhyesti näytteli eri tilanteita, ja sai ihmiset monissa kohdissa hymyilemään ja nauramaan. Hän ei myöskään kertaakaan lytännyt ketään, vaan oli ystävällinen ja pyrki auttamaan ihmisiä heidän haasteissaan. Cherniss & Goleman (2001) kirjoittavat, että valmennuksen läpi vievän ohjaajan rooli on merkittävä oppimisprosessin onnistumiselle. Itse näen, että juuri Elinan persoona ja tapa vetää valmennusta vaikuttivat olennaisella tavalla valmennuksen onnistumiseen.

Mielestäni valmennuksen onnistumisen kannalta ratkaiseva taito, joka Elinalta löytyi, oli hänen kykynsä kuunnella ihmisiä. Läpi koko valmennuspäivän hän kuunteli ryhmäkeskusteluja, tehden samalla muistiinpanoja ihmisen kommenteista. Hän kuunteli ihmisten mielteitä ja tarjosi niihin uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Näin hän pureutui aina valmennettavien todellisiin haasteisiin. Haastattellessani Elinaa, sain itse oivaltaa uusia asioita kuuntelemisesta. Hän kertoi, kuinka tavoitteena on saada puhujalle kokemus siitä, että häntä ymmärretään, sanomatta kuitenkaan sanoja ”minä ymmärrän sinua / tiedän miltä sinusta tuntuu”. Nuo sanat itsessään saavat puhujassa helposti aikaan vastareaktion, joten kuulijan täytyy käyttää ikään kuin kiertoteitä, jotta puhuja vakuuttuisi, että häntä oikeasti ymmärretään. Tärkeitä olisi kulkea toisen rinnalla ja ”kuulla toisen ihmisen tunne”.

## 8.4. Tunneosaamisen jalkautus organisaatioon

Tässä osiossa käsittelen, mitkä näen onnistumisen elementeiksi sille, että tunneosaaminen on saatu vietyä näin hyvin organisaatioon, ja miten esimiehille on tullut itsestäänselvyydeksi, että huolet/tunteet ovat tärkeitä. Esittelen löytämäni onnistumisen elementit, ja katson miten ne suhteutuvat Cherniss&Golemanin esittämään optimaaliseen malliin valmentaa tunneosaamista. Löysin 10 erilaista onnistumisen elementtiä, jotka ovat mielestäni vaikuttaneet onnistuneeseen tunneosaamisen tuomiseen organisaatioon.

**Onnistumisen elementtejä:** **1.** Henkilöstön kehittämispäällikkö, jolla oli iso draivi viedä näitä asioita eteenpäin (tunteet on tärkeitä) **2.** Valmennusorganisaatio, jolla oli tietotaitoa asioista **3.** Onnistunut ensimmäinen valmennus, jonka jälkeen työntekijätkin ”ostivat” ja vakuutuivat -> lähtivät puhumaan eteenpäin **4.** Konsernin johto valmennettiin ja he näkivät Elinan ”luottopelaajana” **5.** Kaikki organisaation esimiehet kävivät läpi valmennukset **6.** Alettiin nähdä hyvään suuntaan meneviä muutoksia esimiehissä ja organisaation tavoissa **7.** Organisaatiossa järjestettiin myös omia sisäisiä valmennuksia aiheesta sekä annettiin mahdollisuus tilata tarvittavaa valmennusta Milestonelta **8.** Arjen apuri -korttien muodossa työkaluja ja ohjeita esimiehille **9.** Esimiehet ovat saaneet kokea ja nähdä, että työkalut ja ”tunneasiat” toimivat käytännössä ja muutkin esimiehet käyttävät niitä **10.** ”Asia” on ostettu laajalti organisaation mittakaavassa (ei ainoastaan tietyissä paikoissa)

Koko tunneosaamisen tuominen organisaatioon sai alkunsa siitä, että organisaation henkilöstön kehittämispäälliköllä oli vahva näkemys ja selkeä ”draivi” viedä asioita eteenpäin. Hän näki, että tunteet ovat tärkeitä ja erityisesti organisaation tietyssä osassa tarvittiin ihmiskäsityksen ”pölyttämistä”. Toisena kulmakivenä oli valmennusorganisaatio, jolla oli vahvaa tietotaitoa tunneosaamisesta ja sen viemisestä organisaatioihin. Koen isoimmiksi onnistumisen elementeiksi koko tälle prosessille kohdat 3. ja 4., koska niiden



kautta prosessi sai uskottavuutta läpi A:n organisaatorakenteiden. Ensimmäinen valmennus koettiin siihen osallistuneiden toimesta niin onnistuneeksi, että he alkoivat itse puhua siitä hyvää eteenpäin. He näkivät asiat tärkeiksi ja vakuuttuivat. Tämän jälkeen kun myös organisaation ylin johto valmennettiin, ja siellä Elina nähtiin ”luottopelaajana”. Organisaation eri tasoilla oli hyväksyntä ”uusille” asioille, ja ne nähtiin toimivina. Elinaan luotettiin ja valmennukset nähtiin toimivina. Näiden seurauksena koko organisaation esimieskunta osallistui valmennuksiin.

Cherniss & Goleman (2001) ovat esittäneet, että tunneosaamisen valmentamisessa alaisten tulisi nähdä selkeästi, että yrityksen johto arvostaa sosiaalisia taitoja sekä tunneosaamista ja on mukana valmennuksissa. He nostavat, että toimitusjohtajien ”teot puhuvat enemmän kuin sanat”. Omassa tutkimuksessani onnistuminen puolestaan sai alkunsa myyntiorganisaatiossa, jonka innoittamana vasta myös yrityksen johto valmennettiin. Tällöin onnistunut ensimmäinen valmennus aloitti lumivyöryefektin eikä yrityksen johdon osuus ollut niin merkittävä kuin mitä Cherniss & Goleman (2001) esittävät. Heidän mallissaan yrityksen johto ja valmentaja nähdään kriittisinä aktiivisina toimijoina valmennusprosesseissaan. Omat tulokseni kuitenkin osoittavat, kuinka keskiössä on ollut työntekijöiden osallistuminen ja heidän oivalluksensa uusien toimintatapojen toimivuudesta. Kun he olivat oivaltaneet uutta, alkoivat he myös puhua siitä eteenpäin muille organisaatiossaan.

Iso onnistumisen elementti oli myös ne viestit, joita olen saanut siitä, että organisaation ja esimiesten tavoissa alettiin nähdä muutoksia hyvään suuntaan. Nähtiin, että tunneosaamisesta ja asioiden uudelleen katsomisesta on aitoa hyötyä. Näen tärkeäksi elementiksi myös sen, että valmennukset eivät ole jääneet vain yhteen kertaan, vaan organisaatiossa on itse valmennettu samoja asioita eteenpäin. Lisäksi yksiköiden johtajille on ollut mahdollisuus tilata täsmävalmennusta valmennusyritykseltä. Asiat ovat näin ollen pysyneet pinnalla, ja on tiedostettu, että yksittäinen valmennushetki ei riitä, vaan tarvitaan tukea pidemmälläkin ajalla. Myös Cherniss & Goleman (2001) painottavat, että tunneosaamisen valmennuspäivät voivat onnistua ainoastaan

silloin, jos ne liittyvät laajempaan kehittämissuunnitelmaan, jota organisaatiossa noudatetaan.

Lisäksi organisaatiossa on lanseerattu esimiehille Arjen apuri –kortit, joissa on pähkinänkuoressa ohjeet mm. huolityöskentelyn ja muutoksen tunnekaivon hyödyntämiseen arjen työtehtävissä. Nämä osoittavat, että tunneosaamisen käytäntöjä pidetään organisaatiossa selkeästi esillä ja tunneosaamisen työkaluja rohkaistaan hyödyntämään. Iso onnistumisen elementti on myös siinä, että eivät pelkästään esimiehet ole itse saaneet käyttää ja nähdä työkalujen toimivan, vaan he myös kuulevat, kuinka muut esimiehet hyödyntävät niitä omissa tiimeissään. Tällöin niiden käyttäminen on enemmänkin normaalia kuin poikkeavaa käyttäytymistä. Havaintoni tukevat Cherniss & Golemanin (2001) esittämiä ajatuksia siitä, että organisaatiossa tulee vallita olosuhteet, jotka rohkaiset ja tukevat työntekijöiden muutosyrityksiä. He myös muistuttavat, kuinka erilaiset vertaisryhmät voivat olla tehokkaita rohkaisumenetelmiä, jotta valmennuksessa alkanut muutos voisi jatkua. Omat haastatteluni osoittivat selkeästi, kuinka esimiehet näkivät tärkeiksi sen, että he saavat pohtia ja ratkaista ongelmia yhdessä toisten esimiesten kanssa.

Näen kokoavan elementin onnistuneelle tunneosaamisen tuomiselle organisaatioon olevan siinä, että laajassa kokonaisuudessa organisaatio on ”ostanut” ja omaksunut tunneosaamisen käytännöt, nähdyt niiden hyödyt ja sen työkaluja hyödynnetään organisaation arjessa. Organisaatio ikään kuin yhdessä hengittää ajatusta, jossa tunneosaaminen nähdään tärkeänä osana johtamista, ja käyttäytyy ajatuksen mukaisesti. Näen vahvasti, että tähän tilanteeseen on päästy sillä, että esimieskunta on saanut osallistua muutokseen ja olla itse oivaltamassa mistä oikein on kyse. Cherniss & Golemanin (2001) mallissa yrityksen johto ja valmentajan opetus nähdään valmennusprosessin kulmakivinä, kun oma tutkimukseni taas osoittaa, että tehokas valmennusprosessi lähtee keskittymällä osallistujiin ja heidän osallistamiseensa ja oivalluttamiseensa. Kun työntekijä saa itse omaksua ja oivaltaa, on muutos mahdollista saada toiminaan.

## 8.5. Käytännön vinkit yrityksille

Organisaatioiden joutuessa yhä uudelleen kohtaamaan erilaisia muutoksia, on heille tärkeää ymmärtää, miten yksittäiset työntekijät toimivat muutoksessa, ja miten heidän työkykynsä pystyttäisiin pitämään mahdollisimman korkealla tasolla. Ensimmäinen käytännön vinkki organisaatioille on huolehtia siitä, että heidän esimiehillään on riittävät valmiudet pystyä toimimaan muutoksissa ja osaamista kohdata alaisiaan. Jos esimiesten nämä valmiudet ovat vielä riittämättömällä tasolla, olisi niiden kehittäminen suotavaa. Esimiehet ovat avainasemassa pohdittaessa, miten yksittäisiä työntekijöitä kohdellaan ja kohdataan muutoksissa.

Kun esimiesten tärkeys on ymmärretty, on seuraavana askeleena alaisten kohtaaminen. On tärkeää ymmärtää, että ihmiset reagoivat muutoksiin yksilöllisillä tavoilla, ja toiset tarvitsevat enemmän aikaa ja tukea kuin toiset. Kulmakivenä on ymmärtää muutoksen herättävän työntekijöissä tunteita sekä huolia, ja viestiä heille, kuinka se on normaalia, että muutokset herättävät ihmisissä erilaisia reaktiota. Avaimena tilanteeseen on kohdata näitä ihmisiä. Tavoitteena on, että jokaiselle työntekijälle tulee kokemus siitä, että häntä on kuultu ja hänet on otettu huomioon. Tutkimukseni osoitti, kuinka moni ongelma ja huoli katoaa jo sillä samalla hetkellä, kun siitä ensimmäisen kerran keskustellaan alaisen kanssa. On tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus kertoa heitä huolestuttavista asioista ja osoittaa, että heidän huolensa kuullaan ja niihin mahdollisuuksien mukaan reagoidaan. Tätä kautta yksittäisen työntekijän on helpompi kulkea muutoksissa ja säilyttää työtehokkuuttaan korkeammalla tasolla.

Pohdittaessa uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja käyttäytymismallien muuttamista, on ihmisten osallistaminen ja oivalluttaminen kriittisessä asemassa. Jotta ihminen motivoituu itsensä ulkopuolelta ottamaan uusia toimintatapoja käyttöönsä, on tärkeää, että hän pääsee itse osallistumaan asian pohtimiseen ja miettimiseen. Kun henkilö itse oivaltaa uuden toimintavan hyödyllisyyden ja merkityksen, on hänen huomattavasti helpompi lähteä

ottamaan uutta toimintatapaa arkeensa. Tulokseni osoittivat kuinka esimiehet näkivät erityisen hedelmällisiksi ne tilanteet, joissa he pääsivät yhdessä kollegojen kanssa pohtimaan ratkaisua toistensa haasteisiin. On tärkeää tiedostaa, kuinka eri asia on yrittää ”kaataa” tietoa toisten päälle verrattuna siihen, että ihmiset itse oivaltavat uusia näkökulmia. Huomattavasti tehokkaampi tapa saada ihmiset muuttumaan on osallistaa heitä ja luoda mahdollisuudet sillä, että he saavat itse oivaltaa asioita.

## **8.6. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet**

Tuomi & Sarajärvi (2009) kirjoittavat, kuinka laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan, ja kuinka tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa esiin nousevat kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, he näkevät tärkeiksi pohtia tutkijan sitoumuksia tutkimukseen, tutkimuksen tiedonantajia, aineiston keruuta ja aineiston analyysia.

Aloittaessani tutkimustani olin äärimmäisen kiinnostunut tutkittavasta ilmiöstä ja näin tutkimukseni tärkeäksi. Oma käsitykseni oli, että suomalaisissa yrityksissä tunneosaaminen on suurimmaksi osaksi lapsen kengissä. Koin tärkeäksi tutkia, mitä hyötyä siitä voi olla muutoksien kourissa oleville organisaatioille. Vaikka olin jo etukäteen kuullut, että kohdeyrityksessäni tunneosaamista on otettu käyttöön, olin silti hyvin yllättynyt aineistostani. En ollut osannut aavistaa, kuinka suomalaiset esimiehet näkevät niin tärkeäksi kuunnella alaistensa huolia.

Tiesin jo ennakoon, että tutkimuskohteenani on onnistunut case, ja että se mahdollisti vastausten etsimisen asettamiini tutkimuskysymyksiin. Esimiehet puhuivat paljon onnistumisista, koska huomioni oli kiinnittynyt niihin, mistä mahdollisesti seurasi joidenkin epäkohtien jääminen hämärän peittoon. Toisaalta tuloksistani löytyi myös soraääniä, mikä puhuisi sen puolesta, että haastateltavat ovat pyrkineet puhumaan totta, asioita kaunistelematta.

Tutkimukseni kannalta on relevanttia tiedostaa näkökulma siitä, että valmennukseen osallistuneet esimiehet olivat tulleet sinne vapaaehtoisesti. Heillä oli siis jo alun perin jokin motivaatio ja syy lähteä mukaan valmennukseen. Joukosta siis todennäköisesti puuttuivat ne henkilöt, jotka näkevät tunneosaamisen turhana asiana eivätkä kenties näe tarvetta muuttaa omia toimintatapojaan. On siis mahdotonta vetää kattavia johtopäätöksiä siitä minkälainen otos yritys A:n esimiehistä oli valmennukseen osallistunut.

Haastattelumetodi sopi hyvin tutkimukseeni, ja sain sen avulla muodostettua tutkimuksessani rikkaan kuvauksen yhdessä valmennuspäivän havainnoinnin kanssa. Haastattelumetodissa on kuitenkin aina myös rajoitteensa, ja on mahdotonta sanoa varmaksi pyrkivätkö kaikki haastateltavat ehdottomaan totuudellisuuteen. Muistikuvat voivat myös muuttua, joten vaikka henkilö pyrki totuuden kuvaamiseen, voi viesti matkalla vääristyä. Tämä on hyvä ottaa huomioon varsinkin tarkasteltaessa caseyhteistyön alkuhetkiä. Toisaalta useampi esimies pystyi jakamaan muistikuviaan myös yhteistyön alkutaipaleelta, ja heidän kertomuksensa olivat varsin yhteneviä.

Selkeä rajoite tutkimuksessani löytyy siitä, että en ole päässyt näkemään, mitä Yritys A:ssa käytännössä tapahtuu, ja miten työntekijät kokevat esimiestensä käytöksen ja huolien kuulemisen. Miten yksittäinen työntekijä on kokenut isot muutokset, ja miten häntä on hänen mielestään kohdattu. Toisaalta esimiehet, joita pääsin haastattelemaan, ovat myös työntekijöinä yrityksessä, ja heillä on omat esimiehensä. Näen kuitenkin, että heidän käyttäytymiseensä vaikuttaa se, että heillä on myös omia alaisia. Tällä kertaa hämärän peittoon jäi alaisten ääni ja kokemus siitä, miten asiat ovat heidän mielestään menneet.

Lisäksi olin mukana tasan yhdessä valmennuspäivässä, joten minulla ei pysty olemaan täyttä varmuutta siitä, miten valmennukset normaalisti rakentuvat, ja oliko tämä havainnoimani kerta kuinka normaali. Kuitenkin valmennuspäivän työskentelytapa osui hyvin pitkälti yhteen sen kanssa, mitä olin haastatteluissa valmennusyrityksen henkilöstön kanssa keskustellut. Ne siis tukivat toinen toisiaan ja loivat luottamusta sille, että kyseessä ei ollut epänormaali tapa toimia.

Pohdittaessa aineiston analyysin luotettavuutta on välttämätöntä tiedostaa, että minulla tutkijana on oma historiani ja painolastini, jonka kautta asioita tulkitsen. Tuomi & Sarajärvi (2009) puhuvat kuinka on väistämätöntä, että tutkimuksen aineisto suodattuu tutkijan oman kehyksen läpi, ja tästä syystä on tärkeä pohtia tutkijan puolueettomuutta. Vaikka näen tutkimukseni tärkeäksi, en näe itselläni olevan syitä lähteä vääristelemään tuloksia. Varmistaakseni tutkimukseni pysymisen mahdollisimman totuudellisena, annoin tutkimukseni kaikille asianomaisille luettavaksi. Näin he saivat tilaisuuden kommentoida ja tarvittaessa korjata virheellisiä tulkintoja.

Mielestäni mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena olisi päästä kuulemaan, miten yrityksen alimman tason työntekijät kokevat esimieskunnan pyrkimykset kuunnella heidän huoliaan ja kohdata heitä. Olisi myös mielenkiintoista kuulla, mistä tekijöistä työntekijöille ylipäättään syntyy kokemus siitä, että juuri hänet on kohdattu ja häntä on kuultu. Lisäksi mielestäni olisi arvokasta päästä seuraamaan, miten tunneosaamista käytetään onnistuneesti äärimmäisen tulehtuneissa tilanteissa, joissa tunteet käyvät kuumina. Tilanteiden herkkyyden takia tällaisista tutkimuksista voi olla äärimmäisen haastavaa tehdä, mutta hedelmällistä olisi jo pelkästään päästä haastattelemaan henkilöitä, jotka ovat olleet eri osapuolina tällaisissa tilanteissa. Sitä kautta olisi mahdollisuus ymmärtää paremmin, miten esimerkiksi vaikeissa yt-neuvotteluissa esimiehet voisivat kohdata alaisiaan viisaalla tavalla, tai minkälaista apua alaisille olisi hyvä pystyä antamaan.

## LÄHTEET

Aalto, M. (2014). *Pidä tunkkis!/: Tunnista tulkintasi, vapauta voimavarasi*. Hausjärvi: My Generation Oy.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multilevel perspective. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues: Multi-level issues in organizational behavior and strategy* (Vol. 2, pp. 9–54). Oxford, U.K.: Elsevier Science.

Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224.

Bachelor, A., & Horvath, A. (1999). The therapeutic relationship. In M. A. Hubble, B. L. Duncan, & S. D. Miller (Eds.), *The heart and soul of change: What works in therapy* (pp. 133–178). Washington, DC: American Psychological Association.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59.

Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 372–382.

Bowen, J. L. (2014). Emotion in Organizations Resources for Business Educators. *Journal of Management Education*, 38(1), 114–142.

Boyatzis, R.E. (2000). Developing emotional intelligence. In C. Cherniss & D. Goleman R.E. (Ed.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 234–253). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162.

Caplan, R.D., Vinokur A.D., ja Price, R.H. (1997) From job loss to reemployment: Field experiments in prevention-focused coping. In G.W. Albee & T. Gullotta. (Ed.), *Primary Prevention Works* (pp. 341–379). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cherniss, C. & Goleman, D. 2001. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Doorewaard, H., & Benschop, Y. (2003). HRM and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 272–286.

Elrod II, P.D., Tippet, D.D. (2002), "The "death valley" of change". *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273–291.

Fink, S.L. (1967). Crisis and motivation: a theoretical model, *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 48(11), 592–597.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.

Gibson, D. E. (2006). Emotional Episodes at Work: An Experiential Exercise in Feeling and Expressing Emotions. *Journal of Management Education*, 30(3), 477–500.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam.

Goleman, D. (2011). *The Brain and Emotional Intelligence – New Insights*. Northampton, MA: More Than Sound LLC.

Hillis, L. (2013). Developing emotional intelligence. Haettu 4.4.2015 osoitteesta: <http://www.reframenow.com/pdfs/Developing%20Emotional%20Intelligence.pdf>



Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita, 11. painos*. Helsinki: Tammi.

Izard, C. E. (2009). Emotion theory and research: highlights, unanswered questions, and emerging issues. *Annual Review of Psychology*, 60, 1–25.

Jarrett, M. (2004). Tuning into the emotional drama of change: extending the consultant's bandwidth. *Journal of Change Management*, 4(3), 247–258.

Kubler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York, NY: Touchstone.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2004). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Liu, Y., & Perrewe, P. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: a process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263–280.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change: Engineering organizations with behavioral systems analysis*. Reno, NV: Context Press.

Marshall, J., & Conner, D. R. (2000). Another reason why companies resist change. Haettu 5.1.2016 osoitteesta <http://www.farrell-associates.com.au/Ops%20Mgmt/Resist%20Change.pdf>

Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35–48.

Năstase, M., Giuclea, M., & Bold, O. (2012). The impact of change management in organizations—a survey of methods and techniques for a successful change. *Review of International Comparative Management*, 13(1), 5–16.

Nixon, M. M. (2014). The Phenomena of Change: A Qualitative Study. *Journal of Business and Behavior Sciences*, 26(2), 39–57.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Väänänen, A., Koskinen, A., & Nielsen, K. (2013). Dismissals—A Major Concern, but Only One among Others?. *Industrial health*, 51(1), 134–141.

Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78–86.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. a multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729.

Schweiger, D.M., & DeNisi, A.S. (1991). Communications with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135.

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004) The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 88–110.

Vuori, T. (2011). *Emotional Sensegiving*. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.